

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoiminnan koulutusohjelma  
Sanna-Maria Röör

Opinnäytetyö

## **Elämäsi Työ!**

Tampereen kaupungin trainee-ohjelma sosiaaalialalle

Työn ohjaaja koulutuspäällikkö, kauppatieteiden maisteri Riitta-Liisa Arpiainen  
Työn tilaaja Tampereen kaupunki, henkilöstöyksikkö, Henkilöstöjohtaja Niina Pietikäinen  
Tampere 12/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoiminnan koulutusohjelma  
Sanna-Maria Röör  
Tampereen kaupungin trainee-ohjelma  
82 sivua + 5 liitesivua  
Joulukuu 2010  
Työn ohjaaja Riitta-Liisa Arpiainen  
Työn tilaaja Tampereen kaupunki, henkilöstöyksikkö

---

## TIIVISTELMÄ

Työn aiheena ja tavoitteena oli trainee-ohjelman luominen Tampereen kaupungille. Tampereen kaupunki kamppailee siinä, missä muutkin julkis- ja yksityisorganisaatiot, osaavasta työvoimasta. Kunta-alan eläköitymisluvut seuraaville 20 vuodelle ovat erittäin korkeita. Pula ammattiosaajista on siis yksi tulevaisuuden suurimmista haasteista. Näiden seikkojen perusteella on hyvin tärkeää vastata kaikin mahdollisin keinoin tulevaan työvoimapulaan.

Tässä vaiheessa muodostui ajatus trainee-ohjelmasta. Trainee-ohjelma ei ratkaise kaikkia Tampereen kaupungin rekrytointihaasteita, mutta vastaa omalta osaltaan moniin kriittisiin asioihin: henkilöstön sitoutumiseen, työnantajakuvan kehittämiseen ja tiiviin oppilaitosyhteistyö muodostumiseen.

Ohjelmaa ja opinnäytetyötä varten selvitettiin Tampereen kaupungin esimiesten näkemyksiä trainee-ohjelman tarpeellisuudesta ja muiden kuntien sekä yritysten trainee-ohjelmia. Kaupungin esimieshaastattelujen perusteella todettiin, että tarve monipuolisille rekrytointi- ja sitouttamismenetelmille on suuri.

Selvitys osoitti, että Suomessa on hyvin erilaisia trainee-ohjelmia. Yhteistä kaikille ohjelmille kuitenkin on, että ne ovat suunnattu nuorille opintojensa loppuvaiheessa oleville tai valmistuneille henkilöille. Sen sijaan ohjelmien sisältö, pituus ja tehtävät vaihtelevat paljon.

Opinnäytetyönäni kehitetty uusi trainee-ohjelma Elämäsi työ! on suunnattu sosiaalialalle ja ohjelman tavoitteena on saada Tampereen kaupungin työntekijöiksi hyviä sosiaalialan osaajia. Ohjelman avulla heidät perehdytetään ja sitoutetaan Tampereen kaupungin työntekijöiksi. Nyt rakennettua trainee-ohjelmaa on tarkoitus käyttää tulevaisuudessa lähtökohtana myös muiden alojen trainee-ohjelmissa.

Tutkimuksen viitekehyksenä on käytetty tietoja Tampereen kaupungista kunnista työnantajana sekä trainee-ohjelmista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta saatavilla olevaa kirjallisuutta, opinnäytetöitä ja artikkeleita.

---

Asiasanat: trainee-ohjelma, harjoittelu, rekrytointi, sitouttaminen, perehdyttäminen, sosiaalityö, työhönotto, työ kunta-alalla

Tampere University of Applied Sciences, Master's Degree  
Entrepreneurship and business expertise  
Sanna-Maria Rööri  
Trainee Program at city of Tampere  
Pages 82 + 5 attachments  
December 2010  
Thesis Supervisor Riitta-Liisa Arpiainen  
City of Tampere, administration and personnel

---

## ABSTRACT

The topic of this thesis was building a trainee program for the use of city of Tampere. City of Tampere struggles, as well as other cities and organisations, because the lack of good and potential employees. The retirement figures of communal sector in Finland are very high in the next twenty years. Shortage of skilled professionals is one the greatest challenges in communities. According to these facts it is crucial to answer what all means as possible to this upcoming shortage.

In this stage came the idea of a trainee program. The program doesn't solve all the recruiting challenges that city of Tampere has, but it will answer to some critical issues: commitment of personnel, employer image and close educational co-working.

For base knowledge this thesis needed manager's opinions to solve the needs for a trainee program. Interviewing four superiors of city of Tampere made it clear that there is a huge need for multiple and different recruiting and engagement ways. Also many trainee programs of different municipalities and organisations were analysed.

According to the results of the study can be said that, Finnish trainee programs are very variable. What the programs all have in common, is that the programs are intended to young graduates. Nevertheless the length, content and tasks vary a lot.

The trainee program The job of your life!, which is the result of this study, is built for the social work field. With help of this program, city of Tampere can attract future social work talents to come and work for the city of Tampere. The purpose of this program is to initiate and bind these trainees in to the employer. This social work trainee program can be use also as a model for future trainee programs for other fields.

The context of this study is built on information on city of Tampere and communities in general as employees and literature, thesis and articles of trainee programs, recruiting and employee commitment.

---

Keywords: trainee-program, recruitment, training, social work

## Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	6
1.1 Kunnat työnantajina .....	7
1.2 Lähtökohdat ja tarve trainee-ohjelmalle.....	9
1.3 Tavoitteet, työn rajausta ja viitekehys.....	10
1.4 Raportin eteneminen .....	12
2 Tampereen kaupungin rekrytointihaasteet .....	14
2.1 Eläkepoistuma .....	14
2.2 Työvoiman ja väestön määrä .....	14
2.3 Työnantajaimagotutkimuksen tulokset .....	16
3 Onnistuneen rekrytointin tekijöitä.....	20
3.1 Työnantajakuva .....	21
3.2 Ennakointia henkilöstösuunnittelun avulla .....	24
3.3 Oikean henkilön valinta .....	26
3.4 Perehdyttäminen.....	28
4 Henkilöstön sitouttaminen .....	32
4.1 Sitoutuneen henkilöstön merkitys .....	33
4.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	34
4.3 Sitouttamisen keinoja.....	36
5 Trainee-ohjelma rekrytointimenetelmänä ja sitouttamisen keinona .....	40
5.1 Työssä oppiminen .....	43
5.2 Ohjaajan rooli.....	43
5.3 Trainkat-projektin Trainee-ohjelma .....	45
6 Tampereen kaupungin rekrytointiprosessi .....	47
7 Tutkimusprosessi .....	49
7.1 Menetelmävalinnat.....	49
7.1.1 Syvähaastattelut .....	50
7.1.2 Benchmarking .....	51
7.2 Trainee-ohjelman rakentaminen.....	52
8 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	56
8.1 Kokemukset ja arviot muista trainee-ohjelmista.....	56
8.1.1 Vantaan kaupungin trainee-ohjelma; teknisen alan huippuharjoittelijat .....	59
8.1.2 Espoon trainee-ohjelma; Juniorimalli .....	61
8.2 Tampereen kaupungin esimieshaastattelut.....	63
8.2.1 Sosiaalipalvelupäällikkö Maria Palmgren, lapsiperheiden sosiaalipalvelut .....	63
8.2.2 Sosiaalipalvelupäällikkö Tuula Haapio, aikuisten sosiaalipalvelut .....	64
8.2.3 Ylihammaslääkäri Eeva Torppa-Saarinen, hammashoito .....	64
8.2.4 Johtava koordinaattori Antti Heinonen, nuorisopalvelut .....	65
9 Elämäsi työ! - Tampereen kaupungin trainee-ohjelma sosiaalialalle .....	66
9.1 Ohjelman ominaisuudet .....	68
9.2 Rekrytointiprosessi.....	70
9.3 Perehdyttämisprosessi .....	70

9.4 Ohjaus ja ohjaajan rooli .....	75
9.5 Viestintäsuunnitelma.....	76
10 Jatkokehitystoimenpiteet.....	78
11 Yhteenveto .....	79
Lähteet.....	80
Liitteet .....	83
Liite 1: Eläkepoistuma 2010-2030, Tampereen kaupunki	
Liite 2: Uuden henkilöstön kurssin ohjelma	
Liite 3: Uuden henkilöstön opas	
Liite 4: Haastattelurunko, sosiaali-ala	
Liite 5: Avopalvelujen organisaatiorakenne	

# 1 Johdanto

Lähivuosina kunta-alalla tarvitaan runsaasti ammattitaitoista työvoimaa. Kunnallinen työmarkkinalaitos (2010) on laskenut, että esimerkiksi vuoteen 2030 mennessä lähes kolmasosa nykyisestä kunnallisesta henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle. Kuntien työnantajapolitiikan keskeisin tehtävä on tulevana vuosina turvata osaavan työvoiman saaminen työmarkkinoilta poistuvien tilalle. Lähivuosien haasteena on työnantajakuvan kirkastaminen niin, että myös jatkossa julkinen sektori pystyy kilpailemaan osaavasta työvoimasta (Julkinen sektori työnantajana 2006, 11).

Kunnissa uutta henkilöstöä tarvitaan erityisesti sosiaalitoimen, terveydenhuollon ja koulutoimen ammattitehtäviin. Kunnallisten työpaikkojen määrä kasvaa lähivuosina erityisesti kasvukeskuksissa, joissa väestönkasvu lisää henkilöstötarvetta erityisesti päivähoitossa ja opetustoimessa. Väestön ikääntyminen lisää työvoimatarvetta myös vanhustenhuollossa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010.)

Eläköitymistilastojen valossa Tampereen kaupungilla ryhdyttiin pohtimaan trainee-ohjelman rakentamista, ja samalla minä liityin kuvaan mukaan. Työskentelen Tampereen kaupungin henkilöstöyksikössä ja yksikkömme sekä erityisesti minun tehtäviini kuuluu Tampereen kaupungin rekrytointiprosessin ohjaaminen ja työnantajamarkkinointi. Sainkin tehtäväkseni luoda Tampereen kaupungille trainee-ohjelman. Trainee-ohjelma ei ratkaise kaikkia Tampereen kaupungin rekrytointihaasteita, mutta vastaa omalta osaltaan moniin kriittisiin asioihin: henkilöstön sitoutumiseen, työnantajakuvan kehittämiseen ja tiiviin oppilaitosyhteistyön muodostumiseen.

Trainee-ohjelman luominen Tampereen kaupungille on myös tämän opinnäytetyöni aiheena ja tavoitteena. Trainee-ohjelma on yrityksen tapa kasvattaa nuorista osaajista ammattilaisia yrityksen palvelukseen. Ohjelman aikana Trainee perehtyy yritykseen ja sen toimintatapoihin (Opiskelupaikka - Trainee-ohjelmat 2010.)

Trainee-ohjelma on yrityskielessä tunnettu pitkään niin sanottuna pomokouluna. Moni organisaatio käyttää trainee-ohjelmaa kuitenkin lähinnä vastavalmistuneiden kouluttamiseen. Ohjelman tarkoituksena on löytää potentiaalisia asiantuntijoita ja esimiehiä organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Tärkeintä ohjelmassa on sitoutuminen sekä yrityk-

sen että työntekijän näkökulmasta. Ohjelmassa voidaan myös tarkemmin valvoa, miten perehdyttäminen tapahtuu. Trainee-ohjelma on myös yksi tapa siirtää hiljaista tietoa. (Yrityksen keltanokasta tuli... 3.3.2008.)

Työn kohdeorganisaatio on Tampereen kaupunki, joka on Pirkanmaan suurin työllistäjä, lähes 15 000 työntekijän voimin. Kaupunki kamppailee siinä, missä muutkin julkis- ja yksityisorganisaatiot, osaavasta työvoimasta. Valtakunnallinenkin huoli suurista eläköitymismääristä, työntekijöiden ja työn kohtaamisesta sekä osaavan työvoiman saatavuudesta koskettavat myös Tampereen kaupunkia. Kaupungilta eläköityy vuoteen 2020 mennessä noin 5 600 henkilöä, joka on 35 % kaupungin henkilöstön määrästä (liite 1). Lisäksi jo tällä hetkellä on nähtävissä haasteita erityisesti hoito- ja sosiaalialan tehtävien rekrytoinneissa; hakemuksia tulee vain muutamia ja henkilöt vaihtavat uusiin työtehtäviin sekä organisaatioihin liian nopeasti. Jotain on tehtävä.

Tässä tehty trainee-ohjelma on suunnattu sosiaalialalle ja ohjelman tavoitteena on rekrytoida Tampereen kaupungin työntekijöiksi hyviä sosiaalialan osaajia. Ohjelman avulla heidät perehdytetään ja sitoutetaan Tampereen kaupungin työntekijöiksi. Työnantajan eli Tampereen kaupungin tavoitteena on saada omiin tarpeisiin koulutettua työvoimaa, joka tuntee organisaation toimintatavat ja tehtävät. Trainee puolestaan tavoittelee mahdollista vakituista työpaikkaa ja ohjelman avulla hän saa mm. kesätyöpaikan sekä käytännönläheisiä työssäoppimismahdollisuuksia. Tätä trainee-ohjelmaa on tarkoitus käyttää tulevaisuudessa lähtökohtana myös muiden alojen trainee-ohjelmissa.

## **1.1 Kunnat työnantajina**

Suomessa kunnissa ja kuntayhtymissä<sup>1</sup> työskentelee noin 433 000 henkilöä. Työssäkäyvistä suomalaisista joka viides on kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010.)

---

<sup>1</sup> Kuntayhtymä on Suomessa yhteenliittymä, jonka kunnat voivat perustaa yhteisiä toimiaan koskevia tehtäviä varten. Esimerkiksi terveydenhuollon ja sosiaalitoimen palveluiden järjestämisvastuu voidaan antaa yhteistoiminta-alueen muodostavalle kuntayhtymälle. (Wikipedia 2010.)

Kunnat tuottavat asukkailleen peruspalvelut. Kunta voi järjestää lakisääteiset palvelut omana toimintana, yhdessä toisten kuntien kanssa kuntayhtymänä tai ostamalla palvelun toiselta kunnalta tai yritykseltä. (Julkinen sektori työnantajana 2006, 4.)

Kuntien henkilöstöstä yli 80 % työskentelee terveydenhuollon, sivistystoimen tai sosiaalitoimen aloilla. Sosiaalitoimessa keskeisiä tehtäviä ovat mm. päivähoito, vanhus- ja sosiaalityö. Terveystenhuolto kattaa perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, hammashoidon ja ympäristöterveydenhuollon. Kuntien tehtäväalue on erittäin laaja ja erilaisia nimikkeitä on n. 5 000. Yleisimpiä ammattinimikkeitä ovat sairaanhoitajat, perushoitajat ja luokanopettajat. (Julkinen sektori työnantajana 2006, 5.) Tampereella eri nimikkeitä on noin 900 ja yleisimmät nimikkeet ovat lähihoitaja, lastenhoitaja ja sairaanhoitaja.

Suomessa on 342 kuntaa ja 150 kuntayhtymää, jotka ovat itsenäisiä työnantajia. Kuntien ja kuntayhtymien koko työnantajana vaihtelee hyvin paljon. Suurien kaupunkien palveluksessa on jopa kymmeniä tuhansia henkilöitä. Suurin kuntatyönantaja on Helsingin kaupunki, jonka palveluksessa on lähes 40 000 henkilöä. Kaksi kolmasosaa kunnista ja kuntayhtymistä on työnantajia, joiden palveluksessa on alle 500 henkilöä. Kaupunkien ja kuntien palveluksessa on yhteensä 318 000 henkilöä ja kuntayhtymien palveluksessa 115 000 henkilöä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010.) Tampereen kaupungin palveluksessa on noin 15 000 henkilöä.

Kuntien työpaikkojen vahvuus on mm. työpaikkojen pysyvyys. Kunnissa vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus on erittäin pientä. Kolme neljäsosaa henkilöstöstä on tehnyt töitä kunta-alalla vähintään kymmenen vuotta. Työyhteisöinä kunnat ovat myös tasa-arvoisia. Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset takaavat tasa-arvoiset ja oikeudenmukaiset palvelussuhteen ehdot. Tutkimusten mukaan miehet ja naiset kokevat olevansa tasa-arvoisessa asemassa kunnallisilla työpaikoilla. Myös naisten ja miesten palkkaerot ovat kunta-alalla pienemmät kuin yksityisellä sektorilla. Lisäksi kuntatyönantajat irtisanoivat tai lomauttavat työntekijöitään erittäin harvoin muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna. Taloudellisista tai tuotannollisista syistä johtuvia irtisanomisia ei kunta-alalla juurikaan ole. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010.)



## 1.2 Lähtökohdat ja tarve trainee-ohjelmalle

Tampereen kaupungilta eläköityy vuoteen 2020 mennessä noin 5 600 henkilöä (liite 1). Samaan aikaan, kun eläköityminen kiihtyy kasvaa myös palvelujen tarve. Valtakunnallisestikin on laskettu, että työelämään tulevien määrä on vuodesta 2005 eteenpäin 2020-luvun loppuun saakka 10 000–15 000 henkeä pienempi kuin poistuvien määrä. Vuodesta 2000–2015 työelämästä poistuu noin miljoona henkilöä vanhuus- ja muille eläkkeille sekä kuoleman kautta. Tämä merkitsee lähes puolta vuoden 2010 työllisistä. (Palvelut... 2005, 17).

Pula ammattiosaajista on siis yksi tulevaisuuden suurimmista haasteista. Näiden seikkojen perusteella on hyvin tärkeää vastata kaikin mahdollisin keinon tulevaan työvoimapulaan.

Trainee-ohjelmalla organisaatio tavoittelee juuri omiin tarpeisiin ja erityisosaamiseen koulutettua työvoimaa. Ohjelman avulla organisaatio pystyy poimimaan tulevaisuuden potentiaalisia tekijöitä ja ennakoimaan rekrytointeja. Samalla ohjelman luominen avaa erinomaisen väylän kirkastaa työnantajaimagoa opiskelijoiden keskuudessa. Kun organisaatioon saadaan vastavalmistuvia työntekijöitä, saadaan myös tuoretta koulutusta ja uusia oppeja.

Trainee-ohjelma on myös mainetekijä. Työnantajan houkuttelevuutta voidaan lisätä kehittämällä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yksi ulkoinen keino on tehostaa yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Näin tietämys työnantajasta lisääntyy ja mielikuva paranee. (Palvelut... 2005, 12).

Tampereen kaupunki teetti loppuvuodesta 2007 työnantajaimagokyselyn, josta kävi ilmi, että Tampereen kaupunkia ei tunneta niin hyvin työnantajana kuin kaupunki haluaisi. Toimiva trainee-ohjelma vastaa myös tähän tarpeeseen.

Tampereen kaupungin henkilöstöohjelman yksi painopiste on työnantajan vetovoimaisuudesta huolehtiminen. Tämän painopisteen yhtenä tavoitteena on rekrytointikanavien monipuolistaminen ja toimiva trainee-ohjelma on tämän tavoitteen mittari (kuvio 1). Ohjelman tarve on työnantajan näkökulmasta siis ilmeinen. On varmaa, että kilpailu

osaavasta työvoimasta kovenee erityisesti taantuman jälkeen. Ohjelma on erittäin ajan-  
kohtainen myös sikäli, että viime aikoina on esitetty valtakunnallinen huoli nuorten  
työllistymisen vaikeudesta ja harjoittelupaikkojen vähenemisestä.

Painopiste	Valtuustokauden tavoite 2009-2012	Vuosittain seurattavat mittarit
Työnantajan vetovoimaisuudesta huolehtiminen	<p>Kaupungin houkuttelevuus rekrytointimarkkinoilla kasvaa</p> <p>Rekrytointikanavia monipuolistetaan</p> <p>Tietoisuus työnantajaetuksista lisääntyy</p> <p>Työvoimapula-alueille riittää hakijoita</p> <p>Henkilöstöä palkitaan tuottavuuden kasvamisesta (TO)</p> <p>Laaditaan kaupunkitasoiset palkitsemisen periaatteet</p>	<p>Työnantajaimagotutkimuksen tulokset (laaditaan kerran valtuustokaudessa)</p> <p>Trainee-ohjelman käyttöönoton tilanne, rekrytoitujen henkilöiden määrä</p> <p>Etuuksien esilläolo markkinointimateriaaleissa</p> <p>Hakijamäärät ko. tehtäviin</p> <p>Palkitsemisjärjestelmän laatimisen ja käyttöönoton tilanne</p> <p>Kehittäjäpalkinto, aloitepalkkiot</p> <p>Periaatteiden laatimisen ja käyttöönoton tilanne</p>

Kuvio 1: Yksi Tampereen kaupungin henkilöstöohjelman painopisteistä (Tampereen  
kaupungin henkilöstöohjelma 2009-2012, 7).

### 1.3 Tavoitteet, työn rajausta ja viitekehys

Opinnäytetyöni päätavoite on trainee-ohjelman rakentaminen. Työn osatavoitteiksi voi-  
daan määritellä taustatietojen kerääminen (muiden trainee-ohjelmien benchmarkkaus,  
haastattelut) ja trainee-ohjelmamallin rakentaminen näiden tietojen pohjalta.

Opinnäytetyössä on selvitetty hyvän trainee-ohjelman perustamista varten seuraavia  
asioita:

1. Muiden suurten kuntien trainee-ohjelmia, erityisesti perehtyen Vantaan malliin.  
Menetelmänä käytettiin sähköpostikyselyä, jossa selvitettiin olemassa olevia oh-  
jelmia eri kunnissa sekä syvähaastatteluja Espoon ja Vantaan osalta.

2. Yritysten trainee-ohjelmia. Erilaisiin trainee-ohjelmiin on tutustuttu Tampereen Ura- ja Rekrytointipalvelujen järjestämässä trainee-ohjelmista kertovassa tiedotustilaisuudessa, Universumin Trainee-oppaan sekä yritysten nettisivujen ja esitteiden avulla.
3. Tampereen kaupungin esimiesten näkemyksiä ja tarpeita trainee-ohjelman suhteen. Menetelmänä käytettiin syvähaastatteluita.

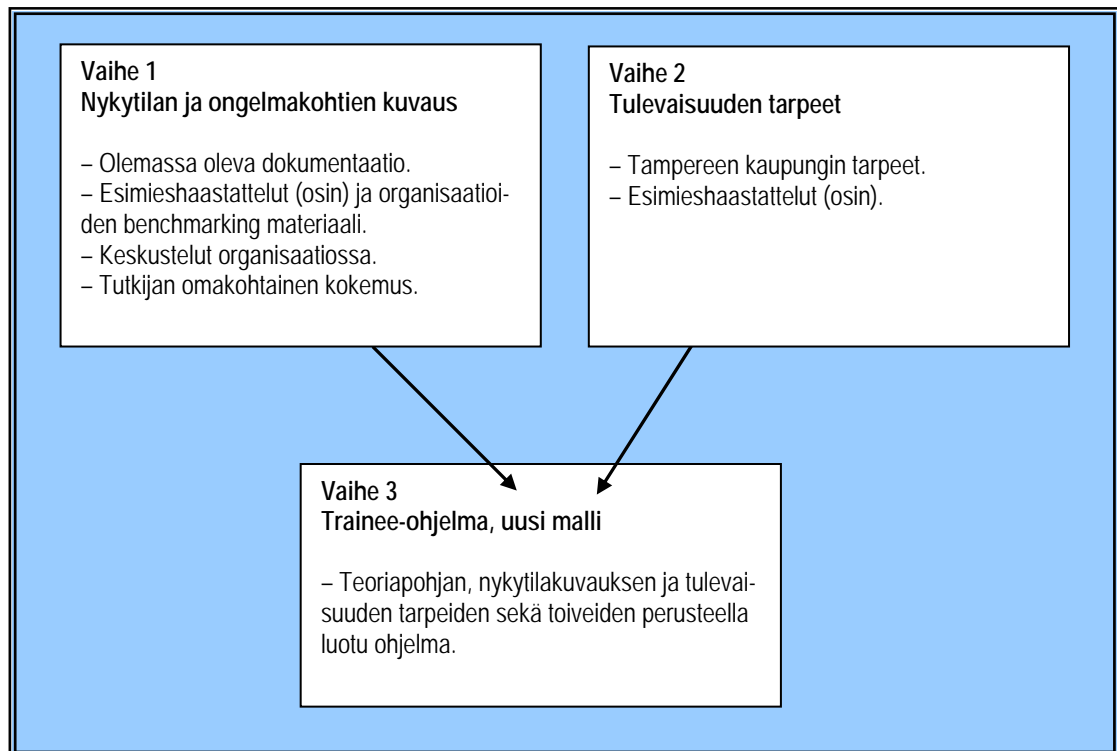
Tutkimuksen viitekehyksenä on käytetty trainee-ohjelmista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta saatavilla olevaa kirjallisuutta, opinnäytetöitä ja artikkeleita. Varsinaisen viitekehyksen muodostavassa teoriaosuudessa on käsitelty seuraavia kokonaisuuksia: Tampereen kaupungin rekrytointihaasteet ja -prosessi, onnistuneen rekrytoinnin tekijöitä, henkilöstön sitouttaminen ja trainee-ohjelma rekrytointi- ja sitouttamismenetelmänä. Näiden teorioiden avulla tuetaan trainee-ohjelman suunnittelua.

Opinnäytetyöstä on rajattu ulkopuolelle tarkka trainee-ohjelman perehdytysprosessin kuvaus, sillä se tulee pohjautumaan paljon Tampereen kaupungin nykyisiin perehdytysmalleihin ja lisäksi tämä prosessi kehittyy vielä trainee-ohjelman käynnistyessä.

Sitouttamisen keinoja käsitellään teoriaosuudessa vain lyhyesti, sillä tämän työn kannalta olennainen sitouttamisen keino on itse trainee-ohjelma. Muut sitouttamiseen vaikuttavat tekijät liittyvät palkkaukseen ja palkitsemiseen, urasuunnitteluun tai kasvupolkuihin sekä onnistuneeseen sisäiseen viestintään ja hyvään työilmapiiriin.

Onnistuneen rekrytoinnin tekijöissä keskitytään työnantajakuvaan, ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun, haastatteluihin ja arviointiin sekä perehdyttämiseen. Aihe on rajattu näihin asioihin, koska ne ovat olennaiset osuudet nyt kyseessä olevan trainee-ohjelman rekrytoinneissa.

## 1.4 Raportin eteneminen



Kuvio 2: Tutkimusraportin osakokonaisuudet.

Tutkimusraportissa yhdistyvät teoria ja empiria. Lopputuloksena on uusi malli trainee-ohjelmasta (kuvio 2). Johdannon jälkeen luvuissa 2–6 käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi selvitetään Tampereen kaupungin rekrytointihaasteita henkilöstön ikääntymisen ja eläköitymisen näkökulmasta sekä työmarkkinoiden muuttumista. Luvussa kolme avataan trainee-ohjelman kannalta kriittisiä onnistuneen rekrytoinnin tekijöitä. Luvussa neljä paneudutaan sitoutuneen henkilöstön merkitykseen ja avataan lyhyesti sitouttamisen erilaisia keinoja. Trainee-ohjelma itsessään on yksi rekrytointimenetelmä ja sitouttamisen keino, jota avataan erikseen luvussa viisi. Luvussa kuusi kuvataan ja kerrotaan Tampereen kaupungin rekrytointiprosessi.

Teoriaosuuden jälkeen edetään tutkimuksen empiiriseen osuuteen, joka muodostuu luvuista seitsemän ja kahdeksan. Luvussa seitsemän kerrotaan tutkimusprosessin kulusta, tutkimuksen suorittamiseen liittyneistä tutkimusmetodeista ja niihin johtaneista valinnoista. Empiirisessä osiossa pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymykseen, millainen trainee-ohjelma tarvitaan ja halutaan Tampereen kaupungille. Luvussa kahdeksan esitellään tutkielman empiirinen aineisto eli tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Johto-

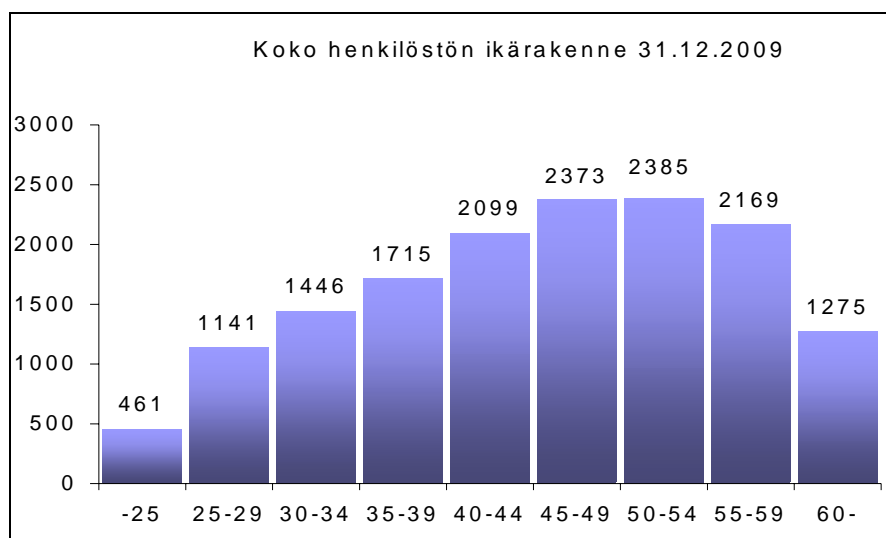
päätöksissä tuodaan esille myös tutkimuksen tekijän arvio tutkimuksen tulosten soveltamisesta ja tutkimuksen onnistumisesta.

Luvussa yhdeksän kerrotaan nyt rakennettavan trainee-ohjelman pääpiirteet ja ominaisuudet. Lisäksi luvussa kymmenen pohditaan trainee-ohjelman jatkokehitystoimenpiteitä.

## 2 Tampereen kaupungin rekrytointihaasteet

### 2.1 Eläkepoistuma

Tampereen kaupungilta eläköityy vuoteen 2020 mennessä noin 5 600 henkilöä, joka on lähes 35 % vuoden 2008 lopun henkilöstömäärästä (liite 1). Sosiaalityöntekijöistä vuoteen 2020 mennessä eläköityy 110 henkilöä, joka on 27 % vuoden 2008 lopun henkilöstömäärästä (liite 1). Keski-ikä Tampereen kaupungin työntekijöillä on vakituisten henkilöstön osalta 46,6 vuotta ja koko henkilöstön osalta 44,9 vuotta. Suurimmat ikäryhmät ovat 45–59-vuotiaiden ryhmissä (kuvio 3). (Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2009, 6). Jos Tampereen kaupungin keski-ikää verrataan muihin samankokoisiin kaupunkeihin Suomessa, on se hieman korkeampi. Esimerkiksi Vantaalla vuonna 2009 henkilöstön keski-ikä oli 44,1 ja Espoossa sekä Helsingissä 44,7 (Vantaan kaupungin henkilöstökertomus 2009, 24). Suurta vaihtelua ei kuitenkaan ole huomattavissa.

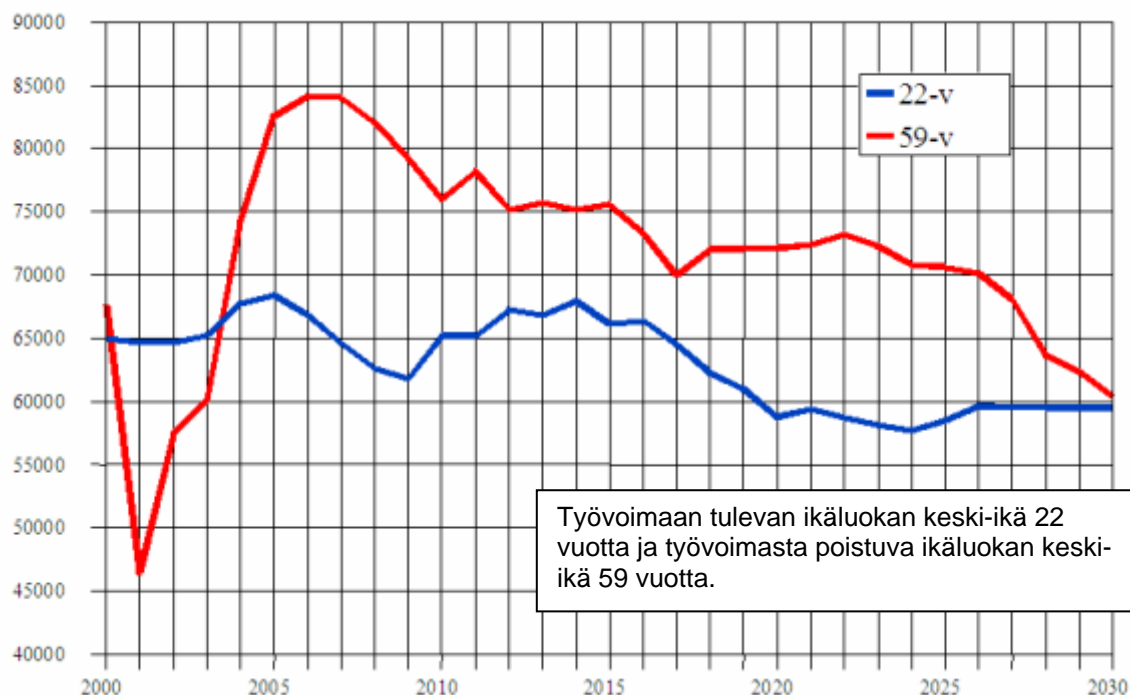


Kuvio 3: Tampereen kaupungin koko henkilöstön ikärakenne (Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2009, 6).

### 2.2 Työvoiman ja väestön määrä

Suomen työvoimavarat ovat kasvaneet pitkään, mutta tällä hetkellä ne ovat alkaneet jo vähentyä. Koska työikäisten muutokset ovat suuria ja äkkinäisiä, ne vaikuttavat ratkaisevasti työmarkkinoiden toimintaan. (Työhallinnon julkaisu nro 230, 4.) Vuodesta 2010

alkaen työikäisen väestön määrä on kääntynyt laskuun. Vuoteen 2030 mennessä määrä on Tilastokeskuksen ennusteiden mukaan pienentynyt jo noin 400 000 henkilöllä (kuvio 4). Kuvio osoittaa, että työmarkkinoille tulee nykytietämyksen mukaan selkeästi vähemmän väkeä kuin sieltä poistuu. Toki täytyy huomioida, että kaikkien poistuvien tilalle ei tarvita uusia henkilöitä ja, että uusimman teknologian hyödyntäminen voi vähentää oleellisesti työvoiman tarvetta.



Kuvio 4: Työvoiman tarjontapotentiaalin muutos 2000–2030 (Väestötilastot 2009 Tilastokeskus).

Suomen väestön määrän muutoksissa (taulukko 1) näkyy, että vuoden 2010 jälkeen vain 65 vuotta täyttäneen väestön määrä kasvaa ja yhtä aikaa nuoremman väestön määrä vähenee. Vähentäminen koskee myös työikäistä eli 15–64 -vuotista väestöä. Näin ollen vanhusväestön kasvun myötä heidän palvelujentarve kasvaa ja työikäisiä on entistä vähemmän.

Taulukko 1: Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900–2060, vuodet 2010–2060: ennuste (Väestötilaston 2009 Tilastokeskus).

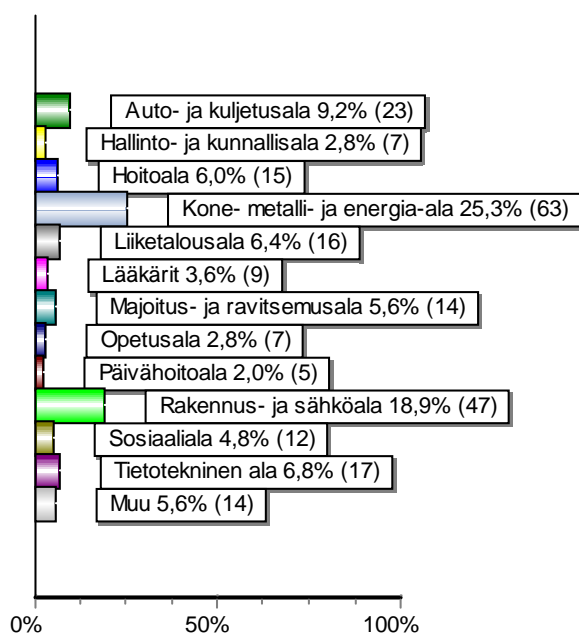
Vuosi	Ikäluokka			
	Ikäluokat yhteensä	0–14 v.	15–64 v.	65–v.
			%	%
1900	2 655 900	35.1	59.6	5.3
1910	2 943 400	35.7	58.6	5.8
1920	3 147 600	33.4	60.6	6.0
1930	3 462 700	29.4	64.3	6.3
1940	3 695 617	26.9	66.7	6.4
1950	4 029 803	30.0	63.4	6.6
1960	4 446 222	30.1	62.5	7.4
1970	4 598 336	24.3	66.4	9.3
1980	4 787 778	20.2	67.8	12.1
1990	4 998 478	19.3	67.2	13.5
2000	5 181 115	18.1	66.9	15.0
2010	5 378 165	16.5	66.0	17.6
2020	5 635 938	16.6	60.5	22.9
2030	5 850 097	16.1	57.8	26.1
2040	5 985 356	15.5	57.7	26.9
2050	6 090 038	15.6	56.8	27.6
2060	6 213 048	15.4	55.8	28.8

### 2.3 Työnantajaimagotutkimuksen tulokset

Tampereen kaupunki teetti loppuvuodesta 2007 työnantajaimagokyselyn, jonka tarkoituksena oli selvittää erityisesti nuorten opiskelijoiden mielipiteitä ja mielikuvia Tampereen kaupungista työnantajana. Kyselyn toteutti Innolink Research Oy.



Tutkimukseen vastasi 252 Tampereen seudulla opiskelevaa henkilöä. Vastaajista 52 % oli alle 20-vuotiaita, 20–24 -vuotiaita oli 22 %, 25–29 -vuotiaita oli 16 %. Loput vastaajista olivat yli 30-vuotiaita. Vastaajista miehiä oli 62 % ja naisia 38 %. Kysely kohdistettiin nimenomaan niille koulutusaloille, joilta Tampereen kaupungilla on haasteita saada rekrytoitua osaavia työntekijöitä. Näin olleen suurin vastaajaryhmä oli kone-, metalli- ja energia-alalta sekä rakennus- ja sähköalalta (kuvio 5). Tämä selittää myös osaltaan vastaajien sukupuolijakaumaa.



Kuvio 5: Tampereen kaupungin työnantajaimagokyselyyn vastanneiden koulutusalat.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että vastaajat pitivät Tampereen kaupungin houkuttelevuutta työnantajana keskitasoisena. Kaikkien vastaajien keskiarvo houkuttelevuudelle oli 3,8 asteikolla 1-7 (taulukko 2). Ikäryhmittäin tarkasteltuna, voidaan huomata, että houkuttelevuus kasvoi selvästi yli 30-vuotiaiden osalta, sillä heidän osaltaan keskiarvo oli 4,4 (taulukko 2).

Taulukko 2: Tampereen kaupungin houkuttelevuus vastaajien iän mukaan.

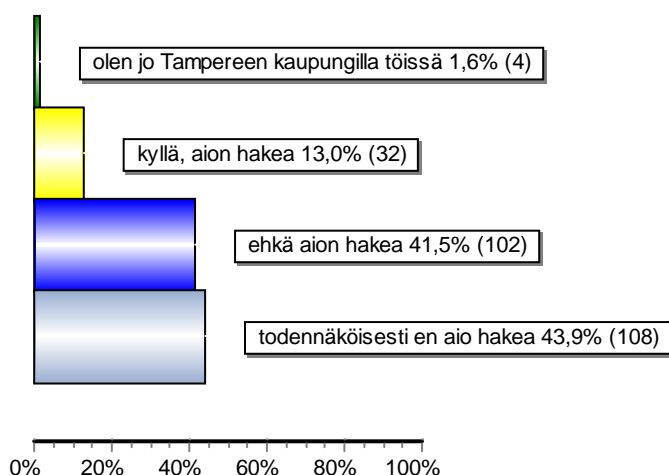
Houkuttelevuus ikäryhmittäin	
Alle 20 -vuotiaat, N=131	3,5
20-24 -vuotiaat, N=56	4,1
25-29 -vuotiaat, N= 41	3,9
30-vuotiaat ja yli 30-vuotiaat	4,4
Kaikki ikäryhmät	3,8
Asteikko 1-ei lainkaan houkutteleva... 7-erittäin houkutteleva	

Jos Tampereen kaupungin houkuttelevuutta tarkastellaan koulutusohjelmittain, voidaan huomata, että huonoimman arvosanan antoivat lääketieteellisen- sekä kone-, metalli- ja energia-alan opiskelijat (taulukko 3). On myös erittäin mielenkiintoista huomata, että korkeimman arvosanan antoivat ehkä aika luonnollisestikin kunnallisalan opiskelijat, mutta myös sosiaalialan opiskelijat (taulukko 3).

Taulukko 3: Tampereen kaupungin houkuttelevuus vastaajien koulutusohjelman mukaan.

Houkuttelevuus koulutusohjelmittain	
Lääkärit	3,1
Kone- metalli- ja energia-ala	3,2
Tietotekninen ala	3,4
Rakennus- ja sähköala	3,5
Päivähoitoala	3,6
Auto- ja kuljetusala	3,9
Liiketalous	4,1
Majoitus- ja ravitsemusala	4,1
Muu	4,1
Hoitoala	4,3
Opetusala	4,6
Hallinto- ja kunnallisala	4,9
Sosiaaliala	5
Asteikko 1-ei lainkaan houkutteleva... 7-erittäin houkutteleva	

Kun vastaajilta kysyttiin voisivatko he kuvitella hakevansa valmistuttuaan töitä Tampereen kaupungilta, vastasi kyllä 13 % ja ehkä 42 %. Vastaajista 2 % oli jo kaupungilla töissä. Vastaajista 44 % oli sitä mieltä, että ei aio hakea töitä kaupungilta (kuvio 6). Opiskelijat perustelivat haluttomuuttaan hakea Tampereen kaupungille töihin mm. sopivien työtehtävien puutteella, huonolla palkkatasolla ja myös sillä, että Tampere on liian iso kaupunki (haluavat asua pienemmällä paikkakunnalla).

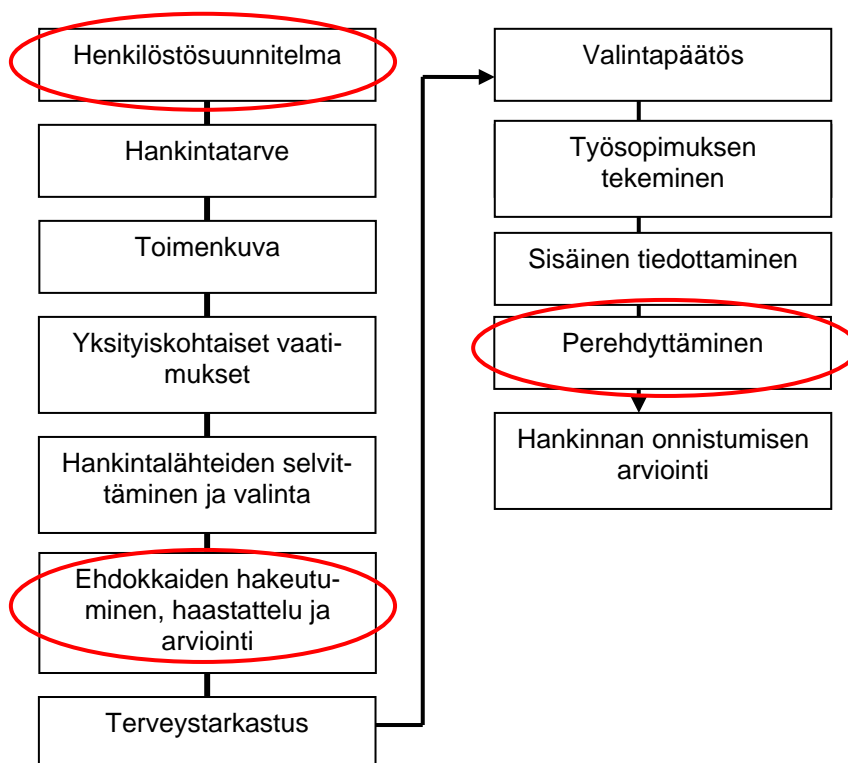


Kuvio 6: Suhtautuminen työpaikan hakemiseen kaupungilta.

Kyselyn avoimista vastauksista kävi ilmi myös, että Tampereen kaupunkia ei tunneta niin hyvin työnantajan kuin kaupunki haluaisi. Esimerkiksi tietotekniikka-, auto- ja kuljetusalan opiskelijat olivat sitä mieltä, että kaupungilla ei ole tarjota heille töitä. Nyt rakennettava trainee-ohjelma voikin omalta osaltaan tehdä Tampereen kaupunkia tunnetuksi ja lisätä kaupungin mainetta hyvänä työnantajana.

### 3 Onnistuneen rekrytinnin tekijöitä

Rekrytinnin onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Tässä kappaleessa keskitytään työnantajakuvaan, ennakoiwaan henkilöstösuunnitteluun, haastatteluihin ja arviointiin sekä perehdyttämiseen (kuvio 7). Aihe on rajattu näihin asioihin, koska ne ovat olennaiset osuudet nyt kyseessä olevan trainee-ohjelman rekrytoinneissa. Mm. rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö on tarkoituksella jätetty viitekehyksen ulkopuolelle, sillä se ei ole olennaisin osa trainee-ohjelman rakentamista. Lainsäädäntöön voi tarvittaessa tutustua mm. Finlexin verkkopalvelussa. Myöskään rekrytointikanavia tai niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä ei käsitellä tässä kappaleessa, sillä traineiden osalta rekrytointikanavana tulevat toimimaan esittelytilaisuudet Tampereen yliopistolla ja ammattikorkeakoulussa. Itse hakuprosessi, valintapäätös ja työsopimuksen allekirjoittaminen toteutetaan Tampereen kaupungin normaalien käytäntöjen mukaan (lisätietoja kappaleessa 6).



Kuvio 7: Henkilöstöhankintaprosessin kulku (Kauhanen 2010, 74).

Sana rekrytointi juontuu sotilasorganisaation värväystapahtumaan. Ranskan kielen verbi recruter on suomentunut verbiksi rekrytoida. Termi on kuitenkin vakiintunut suomalaisen käyttöön ruotsin kielestä. Siellä on käytössä substantiivi rekryt, joka tarkoittaa alo-

kasta sotilasterminologiassa. Kilpailevia termejä ovat palkkaaminen ja valitseminen, joista kumpikaan ei pidä sisällä prosessia kokonaisuudessaan. Lisäksi voitaisiin käyttää sanoja värvääminen ja pestäminen, joista ensimmäinen viittaa vahvasti sotilaalliseen tapahtumaan ja jälkimmäinen hieman vanhahtava termi. (Markkanen 1999, 11.)

Rekrytointi on osa strategista henkilöstöjohtamista ja rekrytoinnin ensimmäinen strateginen ratkaisu onkin päätös siitä, millaista työvoimaa organisaatioon hankitaan. (Rainio 2010b, 6.) Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla (kuvio 7) tarkoitetaan siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen kulloinkin tarvitsemat henkilöt.

Sattumalla on aina sormensa pelissä, kun puhutaan rekrytointiprosessista ja onnistuneista henkilövalinnoista. Jotta sattuma ei saisi rekrytointiprosessissa pääosaa, on se hyvä perustaa Valviston (2005, 21–22) mukaan viiden tosiasian varaan.

1. Työnantajamielikuva määrää työnhakijajoukon.
2. Rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikeat rekrytointikanavat varmistavat halutut hakijat.
3. Valintaprosessin avulla hakijoista löydetään se oikea henkilö.
4. Perehdytys varmistaa tuottavan työn alkaminen mahdollisimman pian.
5. Esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön suunnitelmallinen työnjako tukee tehokasta rekrytointiprosessia.

### 3.1 Työnantajakuva

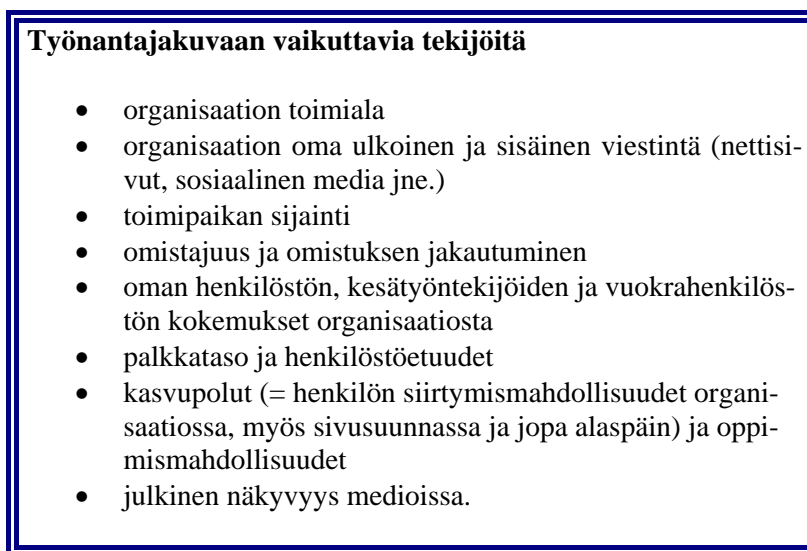
Työnantajakuvasta käytetään myös nimityksiä työnantajamaine, -mielikuva, -imago ja brändi. Tässä yhteydessä ne kaikki tarkoittavat samaa asiaa: Millainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. (Kauhanen 2010, 69.)

Työnantajamielikuva on nimensä mukaisesti organisaatiosta oleva kuva ihmisen mielessä. Tähän kuvaan organisaation ulkopuolinen henkilö on muokannut tietämänsä pohjalta ajatuksen siitä, minkälainen organisaatio voisi olla työpaikkana. Tämä tieto eli informaatio kertyy kuin huomaamatta mm. organisaation tuotteiden, mainosten ja julkisuudessa esiintyvien henkilöiden kautta. Lisäksi, jos henkilöä on itse tai hänen tuttavansa

on organisaation työntekijä tai asiakas, kertyy sitä kautta tietoa. Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa, eikä se muutu helpolla. (Valvisto 2005, 23.)

Työnantajakuva vaikuttaa, erityisesti nuorten kohdalla, siihen millaisiin työpaikkoihin haetaan. Työnantajakuvan merkitys pienenee jonkin verran kokeneempien henkilöiden hakeutuessa töihin. (Kauhanen 2010, 69.)

Työnantajakuvaan vaikuttavat Kauhasen mukaan monet tekijät (kuvio 8). Itse lisäisin vielä listaan organisaation tunnettuuden ja organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet. Jos organisaatiota tai sen tarjoamia erilaisia työmahdollisuuksia ei tunneta juuri ollenkaan, ei organisaatiolla voi oikein olla hyvää tai huonoakaan työnantajakuvaa, sillä organisaatiota ei nähdä ollenkaan mahdollisena työpaikkana itselle. Esimerkiksi Tampereen kaupungin teettämässä imago tutkimuksessa 2007 (ks. lisää luvusta 2.3) kävi ilmi, että nuoret eivät tienneet kaupungilla olevan mm. tietotekniikkatyömahdollisuuksia. Organisaation tarjoamien monipuolisten urakehitysmahdollisuuksien ja kasvupolkujen (monia erilaisia työpaikkoja) taas huomaa kiinnostavan työnhakijoita hyvin paljon. Niistä kysellään esimerkiksi rekrytointimessuilla hyvin usein.



Kuvio 8: Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä (Kauhanen 2010, 69).

Lisäksi toimitilojen sijainnista voisi todeta, että tämä tekijä on nähtävissä hyvin myös Tampereen kaupungin rekrytoinneissa. Syrjässä olevien toimipisteiden on hankalampi rekrytoida henkilöitä kuin esimerkiksi keskustassa tai hyvien kulkuyhteyksien varrella olevien toimipisteiden.

Työnantajamielikuva auttaa yritystä löytämään uudet ja oikeat työntekijät. Kun tahdotaan palkata työntekijä ulkoisilta markkinoilta, täytyy yrityksen pystyä puhuttelemaan juuri sitä ihmisjoukkoa, josta työntekijää haetaan. Esimerkiksi, kun yritys tarvitsee kokenutta myyjää, on varmistettava, että mielikuva yrityksestä vastaa myyjän käsitystä hyvästä työpaikasta. (Valvisto 2005, 25.) Esimerkiksi Tampereen kaupunki haluaisi nyt rekrytoida erityisesti tietotekniikka-alan ammattilaisia, tulisi kaupungin lisätä tunnettuuttaan tietotekniikka-alan ihmisten keskuudessa.

Hyvän työnantajakuvan omaava organisaatio on vetovoimainen työmarkkinoilla. Se pystyy pitämään henkilöstönsä ja houkuttelemaan osaavaa uutta väkeä. Koska kilpailu parhaasta työvoimasta kiristyy kokoajan, pystyvät hyvällä työnantajamielikuvalla varustetut organisaatiot palkkaamaan parhaat tekijät ja vieläpä kohtuullisella palkalla. (Kauhanen 2010, 69.)

Työnantajamielikuvan tietoinen muokkaaminen ja uusien työntekijöiden houkuttelu tämän myötä ei käy helposti eikä lyhyen ajan kuluessa. Kyse on pitkäjänteisestä kehittämisestä. Työnantajamielikuvan haltuunotto on siis haastava prosessi, jossa tulee lähteä liikkeelle siitä, millaisia työntekijöitä yritys haluaa rekrytoida. (Valvisto 2005, 24.)

Työnantajamielikuvan haltuunotto kytkeytyy olennaisesti myös henkilöstösuunnitelmaan ja organisaation strategiaan sekä tavoitteisiin. Valvisto (2010, 27) listaa seuraavat tekijät työnantajamielikuvan haltuunottoprosessiin:

1. Määrittele, keitä haluat palkata.
2. Selvitä halutun kohdejoukon käsitys hyvästä työnantajasta.
3. Vertaile yritystäsi kohdejoukon käsitykseen ihannetyönantajasta.
4. Määrittele kehitettävät mielikuva-asiat.
5. Käynnistä tarvittaessa kehittämisprojekti aikatauluineen ja resursseineen.
6. Varmista, että rekrytointi-ilmoitus vahvistaa oikeaa mielikuvaa.

Työn aiheena olevaa trainee-ohjelmaa ja trainee-ohjelmia yleensä voidaan pitää yhtenä mainetekijänä. Työnantajan houkuttelevuutta voidaan lisätä kehittämällä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yksi ulkoinen keino on tehostaa yhteistyötä oppilaitosten kanssa, jolloin

tietämys työnantajasta lisääntyy ja mielikuva paranee (Palvelut 2020–Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005, 12).

### **3.2 Ennakointia henkilöstösuunnittelun avulla**

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla on sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä oikea määrä halutunlaista henkilöstöä oikeassa paikassa ja tarkoituksenmukaisin kustannuksin. Organisaation tehokkuus ja menestyminen ovat olennaisesti riippuvaisia siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeilla paikoilla oikeaan aikaan ja oikealla palkalla. Henkilöstösuunnittelussa työvoimaa, sen kysyntää ja tarjontaa, tarkastellaan organisaation näkökulmasta. (Kauhanen 2010, 62.)

Toimivalla henkilöstösuunnittelulla voidaan luoda kilpailuetua työmarkkinoilla. Henkilöstösuunnittelu on tärkeää sekä organisaation uudistumisen ja resurssien käytön että ihmisten kehittymisen ja työssäjaksamisen kannalta. Ammattitaitoinen henkilöstö on erityisesti palveluorganisaation onnistumisen ja menestyksen perusta. (Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua 2008.)

Yrityksen ennakoivat tulevaa toimintaansa ja tekevät budjetteja suhdanne-ennusteiden pohjalta, mutta julkisella sektorilla määräävässä asemassa ovat annetut taloudelliset ja henkiset voimavarat. Julkisella puolella kysyntä ei useinkaan määrittele palvelun tarjontaa eikä annettuja voimavaroja. Joka tapauksessa sekä yksityisellä että julkisella puolella näiden suunnitelmien perusteella määritellään kulloinenkin henkilöstötarve. Henkilöstön vaihtuvuutta, eläköitymistä ja sairauspoissaoloja on sen sijaan huomattavasti vaikeampi ennustaa. Jokainen näistä kolmesta tekijästä voi hyvin nopeasti muuttua suuntaan tai toiseen joko organisaatiosta riippuvista tai riippumattomista syistä. (Kauhanen 2010, 62.)

Suuri joukko asiantuntijoita siirtyy eläkkeelle lähivuosina. Esimerkiksi monissa valtionhallinnon virastoissa luku on kymmeniä prosentteja. Jotta näistä haasteista selvitään, on toimittava ennakoivasti. Henkilöstösuunnittelu antaa organisaatioille pohjan kehittää henkilöstöään ja ohjata rekrytointiaan tuleville painopistealueilleen. (Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua 2008.)

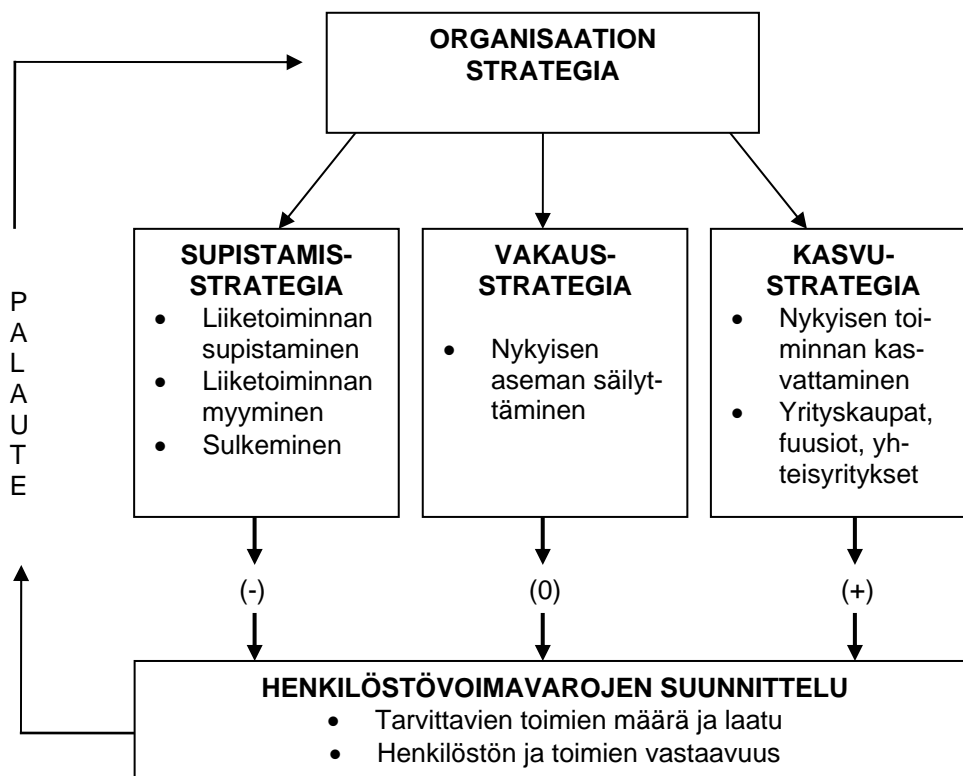


Henkilöstösuunnittelu on siis ennakointia; henkilöstö- ja osaamistarpeiden muutosten ennustamista ja ennakoimista. Jos organisaatio on osannut jo vuoden tai vuosia etukäteen ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita, voivat he toimia jo nyt tulevaisuuden tarpeiden mukaan. Näin ollen organisaatio saa selvää kilpailuetua kaikilla markkinoilla. Tampereen kaupungin sosiaalialan trainee-ohjelmalla pyritään jo nyt reagoimaan tulevaisuuden työntekijäpulaan sosiaalityössä. Kaupunki lähtee ajoissa kouluttamaan ja samalla sitouttamaan sosiaalityöntekijöitä kaupungin tulevaisuuden tarpeisiin.

Asiantuntijaksi kehittyminen tapahtuu pitkälti työtä tehtäessä. Tämä vie usein vuosia. Uuteen tehtävään siirtynyt tai ulkopuolelta tullut henkilö toimii kokeneeseen asiantuntijaan verrattuna alemmalla suoritustasolla. Saattaa kestää kuukausia ennen kuin hän pysyy edes itsenäiseen työhön. (Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua 2008.)

Organisaatio, joka ei ole riittävästi varautunut tähän uuden työn vaatiman osaamisen kehittämiseen, toimii liian alhaisella suoritustasolla. Tällä voi olla suuria vaikutuksia toiminnan laatuun ja sen myötä asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden pysyvyyteen. Osaamisen puute näkyy niin menetettyinä tuottoina kuin lisääntyneinä kustannuksina. (Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua 2008.)

Kaikilla henkilöstövoimavarojen eri alueilla on tärkeitä aloittaa asioiden suunnittelu pohjautuen organisaation strategiaan (kuvio 9). Tämä koskee siis myös henkilöstösuunnittelua, sillä organisaation sisäiset ja ulkoiset muuttujat ovat siinä keskeisiä lähtökoh-  
tia. (Kauhanen 2010, 63.) Sisäisinä muuttujina voidaan mielestäni nähdä mm. henkilös-  
tön ikärakenne ja viihtyvyys työssä. Ulkoisina tekijöinä ovat mm. koulutetun työvoiman  
määrä, työllisyystilanne ja alueen vetovoimaisuus.



Kuvio 9: Henkilöstösuunnittelun kytkeytyminen organisaation strategiaan (Kauhanen 2010, 63).

### 3.3 Oikean henkilön valinta

Yleisimpiä valintakeinoja ovat hakemusten perusteella tapahtuva arviointi, haastattelut, suositukset, yhteydenotot entisiin työnantajiin, soveltuvuustestit, kielitaitotestit, työtilanteiden simulointi ja terveystarkastus (Helsilä 2009, 21).

Hakemus mahdollisine liitteineen on hyvä lähtökohta valinnalle. Sen jälkeen tehtävässä haastattelussa on mahdollista saada erinomaista lisätietoa hakijasta, hänen osaamisestaan, ominaisuuksistaan ja tavoitteistaan. Haastattelemineen vaatii etukäteisvalmistautumista myös haastattelijalta. Etukäteen mietitty haastattelurunko auttaa viemään halutut kysymykset läpi. (Helsilä 2009, 22–23.) Runkomalleja löytyy paljon alan kirjallisuudesta ja Tampereen kaupungin intranetissäkin on malleja, joita voidaan käyttää apuna myös traineiden haastatteluissa.

Haastattelussa kannattaa aina varmistaa hakijan koulutus, työkokemus ja hakijan motiivit hakea juuri tätä työpaikkaa. Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä selvittämään hakijan so-

veltuvuus juuri oman yrityksen ja kyseessä olevan tehtävän tarpeisiin ja päinvastoin. (Helsilä 2009, 22–23.)

Suosituksia ovat luonnollinen keino saada tietoa hakijan edellisestä työtehtävästä ja siinä menestymisestä. Ennen kuin työnantaja ottaa yhteyttä edellisiin työnantajiiin, tulee siitä sopia hakijan kanssa. (Helsilä 2009, 23.)

Soveltuvuusarviointi eli psykologisen soveltuvuuden arviointi on nykyisin hyvin paljon käytetty tuki henkilövalintaa tehtäessä. Soveltuvuusarviointien tekeminen ostetaan yleensä niiden suorittamiseen erikoistuneista yrityksistä. (Kauhanen 2010, 84.) Tampereen kaupungilla on voimassa oleva pysyväismääräys eli ohje, joka määrittelee mistä soveltuvuusarvioinnit ostetaan. Näitä arviointoja käytetään erityisesti esimiesrekrytointien yhteydessä. Lisäksi kaupungin henkilöstöstä on koulutettu pieni joukko tekemään Thomas-persoonallisuusanalyysijä. Thomas-analyysi antaa tietoa ihmisten käyttäytymisestä erilaisissa olosuhteissa, esimerkiksi reagoinnista erilaisiin johtamis- ja muutostilanteisiin. Se auttaa ymmärtämään, millaiset tekijät ohjaavat ihmisten sisäistä motivaatiota, mikä on heidän kommunikointityylinsä ja luontainen lähestymistapansa vuorovaikutustilanteissa. (Thomas International 2010.) Thomas-analyysia voidaan käyttää mm. myös trainee-rekrytoinneissa.

Syvällisemmät arvioinnit ovat päivän mittaisia ja ne rakennetaan eri osista haettavan tehtävän työanalyysin ja tehtäväkuvauksen pohjalta. Yleensä näissä arvioinneissa mitataan kykyjä ja motivaatiota ja sekä jonkin verran persoonallisuutta. Suoranaista älykkyyttä sen sijaan mitataan harvemmin. Hakijaa verrataan saman koulutustason keskiarvoon, eli arvioidaan minkä verran hän on keskivertohenkilön ylä- tai alapuolella. (Kauhanen 2010, 84.)

Valintapäätöstä ei tule tehdä pelkästään soveltuvuusarvioinnin perustella, vaan kokonaisuus ratkaisee. Yleensä soveltuvuusarviot eivät nosta ketään paremmaksi kuin jo voidaan ymmärtää haastattelujen ja hakemusten perusteella, mutta ne saattavat pudottaa jonkun hakijoista pois jatkosta esimerkiksi jonkin kykyominaisuuden tai persoonallisuuspiirteen perusteella. Esimerkiksi henkilön paineensietokyky voi olla liian heikko verrattuna haettavassa tehtävässä vaadittavaan tasoon. (Kauhanen 2010, 84.)

Valintatilanteessa voidaan käyttää apuna myös työtilanteen simulointia, millä tarkoitetaan sitä, että hakija pyritään jo valintatilanteessa saattamaan mahdollisimman todentuntuisiin työtilanteisiin (Kauhanen 2010, 86). Tampereen kaupungilla toimistoyöhön haakevilta on vaadittu mm. annettujen tehtävien suorittamista tietyillä atk-ohjelmilla tai koulutustilanteen vetämistä.

Ennen lopullista valintaa hakijalle tehdään usein perusteellinen lääkärintarkastus, sillä siinä saattaa ilmetä sellaisia fyysisiä tai psyykkisiä asioita, joiden perusteella hakija ei ole sovelias kyseiseen tehtävään (Kauhanen 2010, 86).

### 3.4 Perehdyttäminen

Hyvien henkilöiden rekrytoiminen ei vielä takaa, että tulokas toimii tehokkaasti. Työntekijä, joka ei tiedä mitä hän tekee tai miten hänen pitäisi toimia, ei edes voi toimia tehokkaasti, vaikka hän haluaisikin. Tämän vuoksi tulokkaan perehdyttäminen onkin elintärkeää. (Dessler 2003, 185).

Perehdyttäminen on perinteisesti uuden työntekijän opastamista työhön, työtehtäviin, työyhteisöön ja työympäristöön. Lainsäädäntö velvoittaa perehdyttämään ja työntekijän työssäsuoriutuminen pakottaa siihen. (Rainio 2010a, 4.)

Perehdyttäminen on prosessi, jossa uudelle työntekijälle annetaan tarvittavat perustiedot työpaikasta ja työstä. Perehdytysohjelmat voivat vaihdella laajuudeltaan paljonkin. Ne voivat olla vain lyhyitä esittelyjä tai jopa pitkäkestoisia ja muodollisia kursseja. (Dessler 2003, 185). Tampereen kaupungin traineiden perehdyttäminen tulee olemaan, joskaan ei muodollinen, mutta pitkäkestoinen ja laajempi kokonaisuus. Trainee-ohjelman perustava ajatushan on, että traineet perehdytetään perinteistä työntekijää tarkemmalla tasolla organisaatioon.

Perehdyttämisprosessilla on Desslerin (2003, 185, 187) mukaan neljä päätavoitetta.

1. Uuden työntekijän tulisi tuntea itsensä tervetulleeksi ja kotoisaksi.
2. Hänen tulisi ymmärtää yleisellä tasolla organisaatio (mennyt, tuleva, kulttuuri ja visio) ja avaintiedot organisaation käytännöistä ja menetelmistä.

3. Työntekijän tulisi ymmärtää, mitä häneltä odotetaan työn ja käyttäytymisen suhteen.
4. Henkilön sosiaalistumisprosessi organisaatioon tulee alkaa.

Perehdyttäminen on tarpeen uuden työntekijän tullessa taloon, mutta myös työtehtäviä vaihtavalle jo organisaatiossa työskentelevälle henkilölle. Tällöin perehdyttäminen voi olla suppeampaa. Myös kesätyöntekijöitä, harjoittelijoita ja ulkopuolisia urakoitsijoita tulee perehdyttää. (Rainio 2010a, 4.) Mielestäni ei ole myöskään syytä unohtaa mm. pitkiltä perhevapailta palaavia henkilöitä.

Kunta-alan rekrytointioppaassa (Rainio 2010b, 30) kehoitetaan muistamaan perehdyttämisen osalta, että työpaikkailmoitus on ensimmäinen kuvaus organisaatiosta ja sen tehtävistä. Myös hakemukseen vastaaminen ja haastattelut sekä muu yhteydenpito vaikuttavat hakijan käsitykseen organisaatiosta. Päätöksenteon nopeus ja muoto kuvaa kunnan toimintatapaa. Lisäksi palvelussuhteen ehdoista sopiminen ja esimiehen käytös antavat työntekijälle käsityksen tulevasta toiminnasta.

Työntekijän ensimmäiset päivät ovat kriittisimpiä. Uusi työntekijä tulee taloon täynnä intoa ja suuria odotuksia. Nämä odotukset pitäisi pystyä lunastamaan ensimmäisten työpäivien aikana. Jos ensimmäisten työpäivien aikana joutuu pettymään pahasti, on selvä, että tämä tunne vaikuttaa myös tulevaisuudessa työn tekemiseen. (Valvisto 2005, 48.)

Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisen toteuttamisesta. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Usein kuitenkin esimies delegoi erilaisia perehdyttämiseen ja opastamiseen liittyviä työtehtäviä koulutetulle työnopastajalle. Esimiehen on kuitenkin syytä muistaa, että vastuu säilyy aina linjajohdolla ja esimiehellä. (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 2).

Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkumoa ja huolellista valmistautumista. Seuranta ja arviointi ovat myös olennainen osa suunnitelmaa. (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 2.)

Arviointiprosessin yhteydessä on tärkeä kuunnella sekä perehdytettyjen mielipiteitä ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Perehdyttämisprosessin yhteydessä on syytä seurata ja arvioida mm. seuraavia tekijöitä (Työhön perehdyttäminen ja opastus 2009, 7): saavutettiinkö tavoitteet, oliko suunnitelma toimiva, mikä meni suunnitelman mukaisesti ja mikä ei, missä oli puutteita ja korjattavaa ja mitä tulisi muuttaa tai tehdä toisin.

### **Tampereen kaupungin perehdyttämisprosessi**

Kunta-alalla perehdyttämistä ohjaa lain lisäksi Tampereen kaupungin oma perehdytysohjeistus ja perehdyttäjän muistilista. Näistä dokumenteista on tällä hetkellä valmis-teilla uudistetut versiot.

Perehdytyksen tavoitteena on antaa kuva Tampereen kaupunkiorganisaatiosta ja työntekijän omasta yksiköstä sekä opastaa tuleva työntekijä tuleviin työtehtäviin. Esimies vastaa perehdytyksen järjestämisestä. Uuden työntekijän perehdyttäjänä toimii esimies tai hänen nimeämänsä henkilö, joka huolehtii myös uuden työntekijän opastuksesta työtehtäviin. Uudelle työntekijälle on hyvä nimetä työuran alkuvaiheeksi henkilökohtainen ohjaaja, tukihenkilö, jonka puoleen uuden työntekijän on helppo kääntyä erilaisissa tilanteissa. Henkilökohtainen tukihenkilö voi olla esimerkiksi kollega tai joku muu saman yksikön työntekijä ja trainee-rekrytoinnissa se voi luonnollisesti olla myös traineen ohjaaja. (Tampereen kaupungin perehdyttämissuunnitelma, luonnos 2010, 1.)

Tehtävään perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä. Perehdytystä tarvitsevat uusien työntekijöiden lisäksi kaupungin sisällä työyksikköä vaihtavat, sairaus-, äitiyslomalla, virkavapaalla tai muusta syystä jonkin aikaa poissaolleet. Kaupungin palveluksessa työskentelee paljon myös määräaikaista henkilökuntaa, joiden perehdyttäminen on yhtä tärkeää. Määräaikaiset ja mm. kesätyöntekijät ovat tulevaisuudessa potentiaalisia vakituisia työntekijöitä. (Tampereen kaupungin perehdyttämissuunnitelma, luonnos 2010, 1.)

Kaupunki järjestää kaksi kertaa vuodessa yhden päivän mittaista uuden henkilöstön kurssia (liite 2). Lisäksi tästä kurssista on järjestetty nyt kahtena keväänä oma lyhyempi puolen päivän versio uusille kesätyöntekijöille.



## 4 Henkilöstön sitouttaminen

Tässä kappaleessa käsitellään henkilöstön sitouttamista käsitteenä sitouttamisen merkitystä sekä keinoja sitouttamiseen. Sitouttamisen keinoja on monenlaisia ja nyt valmis-teilla oleva trainee-ohjelma on itsessään yksi sellainen. Muut sitouttamiseen vaikuttavat tekijät liittyvät palkkaukseen ja palkitsemiseen, urasuunnitteluun tai kasvupolkuihin sekä onnistuneeseen sisäiseen viestintään ja hyvään työilmapiiriin. Näitä osioita käsitel-lään tässä kappaleessa vain lyhyesti, sillä tämän työn kannalta olennainen sitouttamisen keino on itse trainee-ohjelma. Sen avulla Tampereen kaupunki tiivistää yleisesti oppilai-tosyhteistyötään ja yhteistyötä suoraan sosiaalialan opiskelijoihin. Tampereen kaupunki tulee trainee-ohjelmaan mukaan valittavien sosiaalialan opiskelijoiden keskuudessa tun-netuksi ja opiskelijat oppivat ymmärtämään kaupungin arvot ja strategian. Lisäksi mah-dollisuus vakituiseen työpaikkaan heti valmistumisen jälkeen tehnee kaupungista kiin-nostavan työnantajan.

Työntekijöiden sitouttaminen (engl. agreement, commitment, engagement) on talous-elämästä tuttu henkilöstöjohtamisen menettelytapa, jolla yritys pyrkii asettamaan yrityk-sen työntekijöille muita arvoja kuin mitä työsopimuksessa on välittömästi sovittu. Työn-tekijöiden sitouttaminen terminä on erityisesti 1980-luvun lopulla yleistynyt tapa, jolla selitetään työntekijöiden luottamusta työnantajaa kohtaan. Sitouttamisella on sanana vapaaehtoinen luonne: työntekijä sitoo itse itsensä sovittuihin työpaikan menettelyta-poihin, arvoihin ja käytäntöihin. (Wikipedia 2010.)

Sitoutuminen merkitsee työntekijän vahvaa uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, niiden hyväksymistä ja ponnistelua organisaation hyväksi sekä jäsenyyden pitämistä organisaatioon. Sitouttamista tapahtuu sekä mikro- että makrotasolla. Mikrotasolla tar-koitetaan sitouttamista organisaatioon, organisaatioverkostoon, konserniin, työpaikkaan, tiimiin, työuraan tai itse työhön. Makrotason sitouttamisen tavoitteena on pitää osaajat yleensäkin työelämässä, maassa ja paikkakunnalla. Organisaation näkökulmasta on täl-löin kyse osallistumisesta työn, maan ja sijaintipaikkakunnan veto- ja sidosvoiman ke-hittämistoimintaan. (Lampikoski 2005, 10.)



## 4.1 Sitoutuneen henkilöstön merkitys

Hyvien työntekijöiden menettäminen on organisaatioille erittäin ongelmallista. Ydin työvoiman eli avainhenkilöiden korvaaminen on vaikeaa ja se tulee organisaatiolle kalliiksi. Erityisosaamista on erittäin vaikea korvata ja hankkia ainakaan lyhyellä aikavälillä. Suomessa ja Euroopassa avainhenkilöiden ja ammattilaisten työmarkkinoilla vallitsee tulevaisuudessa lisääntyvä puute ja kilpailu lahjakkuuksista kiristyy ja näin ollen osaajien liikkuvuus työmarkkinoilla lisääntyy. (Lampikoski 2005, 9.)

Erityisesti uusi sukupolvi eli nuoret hyvin koulutetut ja ammattitaitoiset henkilöt, ovat taipuvaisia vaihtamaan työpaikkaa, jopa taantumankin aikana aloilla, joilla on tarjolla työmahdollisuuksia. Organisaation onkin kyettävä hankkimaan uusia osaajia ja panostettava vielä nykyistä enemmän osaavan työvoiman kouluttamiseen. (Lampikoski 2005, 11.)

Lampikosken (2005, 12–13) mukaan yritys saa monia etuja pystyessään pitämään kiinni palveluksessaan haluamiaan avainhenkilöitä. Tällöin säästetään uuden henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja perehdyttämisen kustannuksissa sekä avaintiedot, taidot, kokemukset, keksinnöt, patentit säilyvät organisaatiossa. Lisäksi asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys pysyvät; myyntitulokset pysyvät korkealla tasolla ja asiakassuhteiden hoito on kitkatonta.

Organisaation näkökulmasta jokainen uusi tulokas työpaikalla on kysymysmerkki, mihin täytyy panostaa kehittämis- ja sisäänajokustannuksia. Näin tulokkaan merkitys organisaatiolle kasvaa. Osa tulokkaista osoittautuu hukkainvestoinneiksi, osa ei koskaan kiinnity organisaation syystä tai toisesta. Joistakin tulokkaista voi kuitenkin tulla organisaatioon sosiaalistumisen ja ammatillisen osaamiseen kehityttyä tulla tähtiä. He voivat olla toiminnan ja tuloksenteon kannalta keskeisiä avainhenkilöitä ja uraansa sekä työorganisaatioon aidosti sitoutuneita ja kehityskykyisiä. (Lähteenmäki 1995, 15).

Täytyy kuitenkin muistaa, että tietyn asteinen vaihtuvuus on normaalia ja hyväkin. On tärkeä saada uusia ajatuksia, osaamista ja kyseenalaistavaa otetta. Organisaation on syytä ymmärtää myös se, että kukin työntekijä elää kulloinkin tiettyä elämänkaarensa vai-

hetta, mikä vaikuttaa riskien hakemiseen tai turvallisuushakuisuuteen (Valvisto 2005, 90–91).

## 4.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Eri-ikäisten ja eriasteisen koulutuksen saaneiden työpaikan vaihtamiskriteerit ja -halukkuus ovat hyvin erilaisia. Mitä korkeampi koulutus henkilöllä on, sitä helpommin hän todennäköisesti hän vaihtaa työpaikkaa. Samoin nuoret vaihtavat helpommin työpaikkaa kuin iäkkäät.

Vaihtoalttiuteen vaikuttavat sekä oman että muiden organisaatioiden imu- ja työntövoima. Lisäksi vaihtamisherkkyyteen vaikuttavat taloudellinen tilanne ja työvoimamarkkinatilanne. (Kauhanen 2010, 94.)

Yleensä suotavana henkilöstön lähtövaihtuvuutena pidetään 5–10 % vuodessa. Jos vaihtuvuus on tätä pienempää, ei organisaatiossa ole riittävästi tilaa joustaville muutoksille. Jos vaihtuvuus on tätä suurempaa, voi se vaarantaa keskeisten asioiden hoitamisen ja aiheuttaa liikaa henkilöstöhankinta sekä -perehdyttämiskuluja. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus voi vaikuttaa yhteistyöverkostojen katoamiseen ja suhteiden katkeamiseen ja tästä koituvat kustannukset voivat olla jopa henkilöstönhankintakustannuksia korkeampia. (Kauhanen 2010, 94.) Tampereen kaupungin vaihtuvuusprosentti oli 2009 vuonna 5,5 %.

Monilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen, joskin se edellyttää hyvää organisaation tilanteen tuntemusta ja suunnitelmallista toimintaa (Kauhanen 2010, 94). Lisäksi mielestäni tulee tiedostaa, kuinka monet tekijät vaikuttavat henkilöstön pysyvyyteen tai lähtöhalukkuuteen. Ei ole kyse vain siitä, että työtehtävät ja palkka ovat kohdillaan, vaan myös työtehtävien mielekkyydestä, hyvästä työilmapiiristä, tai vaikkapa taloudellisesta tilanteesta.

Eräässä tutkimuksessa (Lampikoski 2005, 75)<sup>2</sup> on selvitetty parhaaksi arvostettujen eurooppalaisten liikelatouden korkeakoulujen opiskelijoiden tulevia työoloja koskevia odotuksia ja preferenssejä (kuvio 11). Haastateltavat opiskelijat valittiin 11 johtavasta

---

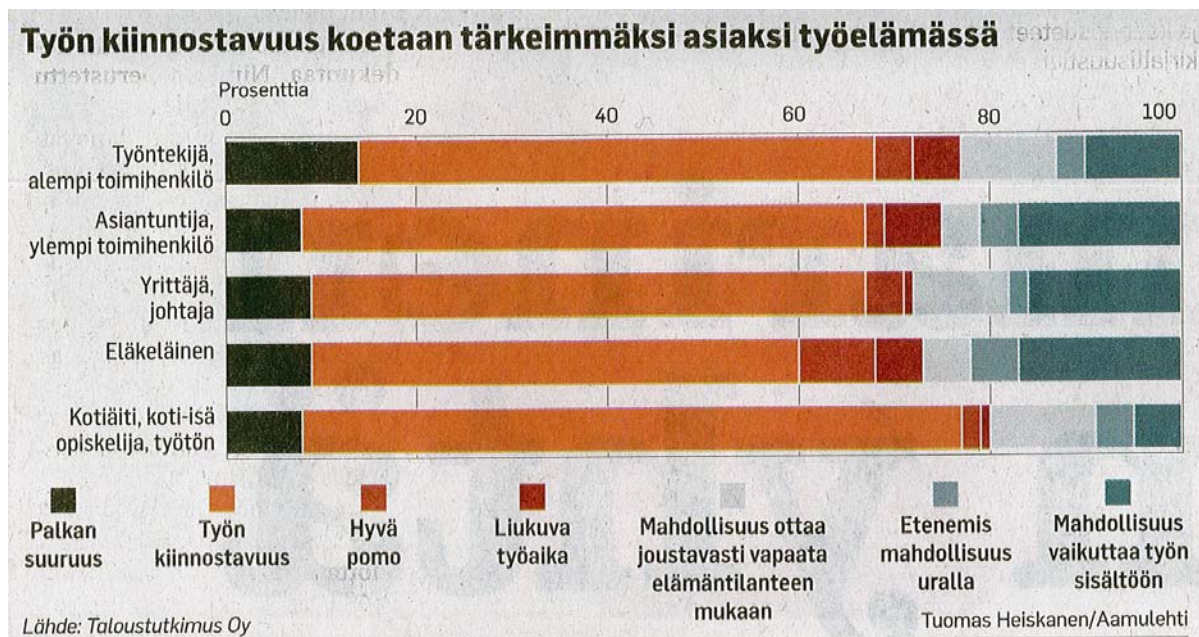
<sup>2</sup> Goderham, Paul, Nordhaug Odd 2001. elite Graduate Expectations, EBF, 5, Summer 2, 54-57.

eurooppalaisesta liiketalouden korkeakoulusta (mukaan lukien Helsingin Kauppakorkeakoulu). Haastateltuja oli yhteensä 1 420. Opiskelijoilta kysyttiin, mitä seikkoja he pitävät tärkeimpinä pohtiessaan ensimmäisen työpaikan valintaa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat muuta lukemaani kirjallisuutta. Pelkkä palkka ei ole tärkeintä, vaan tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat työtehtävien mielekkyys ja työympäristö.

<p><b>Tärkeimmät tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mielenkiintoinen työ</li> <li>• työn sosiaalinen ympäristö</li> <li>• henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet</li> <li>• kompetenssin kehittymismahdollisuus</li> <li>• työtehtävien vaihtelevuus.</li> </ul> <p><b>Seuraavaksi tärkeimmät tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomia työssä</li> <li>• korkea palkka</li> <li>• hyvä henkilöstöpolitiikka</li> <li>• suorituspalkkaus</li> <li>• hyvä työturvallisuus.</li> </ul> <p><b>Kolmanneksi tärkeimmät tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mahdollisuus nopeaan etenemiseen uralla</li> <li>• joustavat työolot</li> <li>• mahdollisuudet työskennellä ulkomailla</li> <li>• bonukset ryhmätasolla</li> <li>• työposition korkea status</li> <li>• systemaattinen urasuunnittelu</li> <li>• merkittävä osuus työstä projektityötä</li> <li>• edellytyksen palkattomiin vapaisiin</li> <li>• mahdollisuus etätööhön.</li> </ul>
--

Kuvio 11: Eliittiopiskelijoiden tärkeimpinä pitämät tekijät työpaikassaan.

Myös Taloustutkimuksen 2010 teettämä työelämä tutkimus (kuvio 12) nostaa työn kiinnostavuuden tärkeimmäksi asiaksi työelämässä. Seuraavana tulevat vaihtelevasti palkka tai mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja mahdollisuus ottaa vapaata joustavasti elämäntilanteen mukaan. Useimpien vastaajien mielestä palkka tulee vasta kolmantena tekijänä. Tutkimukseen osallistui 1 300 vastaajaa, virhemarginaali on noin 2,5 %. Vastaajajoukko edustaa Suomen aikuisväestöä. (Vehviläinen 2010.)



Kuvio 12: Taloustutkimuksen Työelämä tutkimus (Vehviläinen 2010).

### 4.3 Sitouttamisen keinoja

Viime vuosina on kehitetty tutkimuksiin ja hyviin käytäntöihin perustuvia innovatiivisia keinoja ja ohjelmia avainhenkilöstön pitämiseksi organisaation palveluksessa. Avainhenkilöiden sitouttamisen keinot ja motivaattorit tulisi ideaalitulanteessa valita yksilöiden mukaan. Ratkaisevia tekijöitä ovat organisaation luonne, toimiala, henkilön taso hierarkiassa ja tehtävä organisaatiossa sekä yksilöpuolelta ikä, sukupuoli, koulutuspohja, henkilökohtaiset intressit ja elinolosuhteen. Henkilöiden tarpeet ja preferenssit saatavatkin vaihdella suuresti. Haasteena on oppia tuntemaan avainhenkilöiden preferenssit. Tällaisten yksilöllisten ohjelmien rakentaminen on työlästä ja käytännössä kohde-ryhmäkohtaiset sitouttamisohjelmat ovat yleisiä. (Lampikoski 2005, 35.)

Deloitte HR-johtaja Lena Nyström (Hammarsten 2008, 31) antaa vinkkejä, kuinka pitää nuoret henkilöt tyytyväisinä työelämässä. Nuoria kannattaa auttaa muodostamaan oikea kuva kiinnostuksistaan ja vahvuuksistaan, mutta myös kehittämiskohteistaan. Nuorille mahdollisuudet ulkomailla työskentelyyn ovat tärkeitä. Kaikki työntekijät arvostavat joustavia työaikoja. Esimerkiksi osa-aikainen työaika tai sapattivapaa voi kiinnostaa nuoria. Palkitsemiskeinoja tulee kehittää oikeaan suuntaan: Monille raha ei välttämättä ole tärkein, vaan kenties vapaa-aika. Myös erilaiset henkilöstöedut ja virkistymistapahtumat voivat olla arvostettuja. Monet nuoret aikuiset pitävät mm. vanhempain-

vapaata, kannattaakin varmistaa, että myös näiden vapaiden käyttäjät pääsevät etene-  
mään urallaan, vaikka sitten hitaamminkin. Vanhempainvapaalla oleville kannattaa tar-  
jota myös koulutusmahdollisuuksia.

Deloitte taistelee vaihtuvuutta vastaan myös monissa yrityksessä käyttämättömällä voi-  
mavaralla: uraohjaajien palvelulla. Uuden sukupolven preferensseihin ei kuulu sitoutu-  
minen työnantajaan, joten on keksittävä uusia keinoja tarttua vaihtuvuuteen. Deloitte on  
rekrytoinut korkeakoulumaailmasta kolme uraohjauksen ammattilaista, jotka työskente-  
levät nyt heillä ura-asiantuntijoina. He käsittelevät ohjattavien kanssa mm. asiantunti-  
joiden arvomaailmaa, kiinnostuksia, osaamisia ja organisaation tarjoamia mahdollisuuksia.  
Ohjaaja ja työntekijä voivat luoda yhdessä myös toimintasuunnitelmia. Ura-  
ohjauksessa on havaittu mm. se ero perinteiseen osaamisen johtamiseen siinä, että ura-  
ohjaaja on objektiivisempi keskustelukumppani kuin oma esimies. (Hammarsten 2008,  
30–31.) Trainee-ohjelmassa ohjaaja voi ottaa kykijensä mukaan myös roolia ura-  
ohjaajana.

Kun on selvitetty, miksi henkilöt lähtevät organisaatiosta on havaittu, että keskeisimmät  
syyt ovat huono johtaminen eli esimies ja vaatimattomat kasvupolut. Kasvupoluilla tar-  
koitetaan sitä, että henkilö voi siirtyä toisiin tehtäviin organisaation sisällä ylöspäin,  
sivusuunnassa tai jopa alaspäin. Alaspäin siirtyminen voi tapahtua joko henkilön omasta  
tai organisaation toiveesta. Urapolulla sen sijaan tarkoitetaan ja ymmärretään yhä edel-  
leen siirtymistä hierarkiassa ylöspäin tai ainakin paremmin palkattuihin tehtäviin.  
(Kauhanen 2010, 65.)

Kaikissa organisaatioissa on henkilöitä, jotka haluavat vaihtaa uusiin tehtäviin, henki-  
löstön sitouttamisen ja pysyvyyden näkökulmasta, on vain kyse siitä, onko näillä henki-  
löillä ollut mahdollisuus tuoda toiveensa esiin ja onko sitä kuunneltu. Jokaisen organi-  
saation tulisi huolehtia hyvien kasvupolkujen tarjoamisesta. (Kauhanen 2010, 65.)

Jotta henkilöt saadaan pysymään organisaatiossa riittävän pitkään, on Valvistonkin  
(2005, 91) mukaan kaikkein olennaisinta käsittää, että jokainen työntekijä pääjohtajasta  
harjoittelijaan, tarvitsee näkymän omaan tulevaisuuteensa yrityksessä. Jos sitä ei ole,  
lähdetään sitä hakemaan muualta. Rekrytointitilaisuuden yhteydessä annetut lupaukset  
tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksista, pitää pystyä lunastamaan ja antamaan niille

katetta. Usein hakija tarttuu työtilaisuuteen juuri siksi, että uusi työtehtävä tuntuu näköalojensa vuoksi houkuttelevammalta nykytyöhön verrattuna.

Joustava urakehitys ei liene yhdenkään yrityksen tavoite itsessään, vaan se varmistaa kehityksen tulokset yksikön ja organisaation eduksi. Erityisesti muutostilanteessa tasapainotellaan innovatiivisuuden ja turvallisuuden välimaastossa. Pelkkä innovatiivisuus itseisarvona tuottaa vallankumouksen ja pelkkä turvallisuus muuttaa organisaation jäykäksi museoksi. (Salminen 2005, 28.)

Hyvin olennainen sitouttamisen keino on palkitseminen, joka on käsitteenä erittäin laaja ja se käsittää paitsi taloudelliset (palkka, edut) myös aineettomat seikat, kuten sosiaaliset (arvostus, kehu) ja urapalkkiot. Palkitsemisella tulisi kannustaa henkilöstö toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotosta ja kehitetään organisaation liiketoimintaa sekä kilpailukykyä. (Kauhanen 2010, 109.) Kun palkitsemisella kannustetaan toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, on se myös siis sitouttava tekijä. Lisäksi jokainen meistä tietää, että jos saamme sellaista palkkaa työstämme kuin koemme ansaitsemamme, olemme tyytyväisiä eikä palkka ole silloin ensimmäisenä ajamassa meitä pois yrityksestä.

Palkitsemiskeinot jaetaan yleensä kahteen osaan: taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin eli lähinnä sosiaalisin seikkoihin ja kasvupolkuihin liittyviin keinoihin. Taloudelliset keinot voidaan lisäksi jakaa kahteen pääryhmään: epäsuoriin ja suoriin palkitsemiskeinoihin. Epäsuorilla keinoilla tarkoitetaan erilaisia etuuksia, joita voi olla joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liitettävät erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat mm. työnantajan mahdollisesti maksamat lisävakuutukset (matka-, sairauskulu- ja muut vakuutukset) ja erilaiset luontoisetuudet, kuten ateriaetu, autoetu ja puhelinetu. (Kauhanen 2010, 115.)

Yhä useammalla on tänä päivänä tärkeää työssä oppiminen, mahdollisuus kehittymiseen. Myöskään arvostuksen ja palautteen antamista ei tule koskaan aliarvioida. Siinä on monilla kehittämisen varaa. Työsuhteen pysyvyys on koko yhteiskunnassa korkealla

nostettu arvostus, mutta usein sitäkin tärkeämpänä motivaatiotekijänä pidetään mahdollisuutta joustavaan työaikojen järjestelyyn. (Helsilä 2009, 63–64.)

Organisaatiossa vallitseva työilmapiiri vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin. On todettu, että sisäisellä viestinnällä on aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation olennaisista asioista ensin tai vähintäänkin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Sisäinen viestintä kuuluu organisaatiossa kaikille. Voi olla, että se on vastuutettu henkilöstö- tai viestintäosastolle, mutta ennen kaikkea se on yksi johtamisen väline. (Kauhanen 2010, 174.)

Tärkeintä palkitsemisessa onkin rakentaa kokonaisuus, joka on organisaation johtamisideologian mukainen ja huomioi yrityksen tavoitteet, vision ja strategian sekä arvot. Tällöin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä ja kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä. (Helsilä 2009, 64.)

## 5 Trainee-ohjelma rekrytointimenetelmänä ja sitouttamisen keinona

Trainee-ohjelmat ovat yritysten oma tapa kasvattaa nuorista osaajista ammattilaisia yrityksen palvelukseen. Trainee-ohjelmiin haetaan yleensä sen jälkeen, kun on suorittanut korkeakoulututkinnon. Moniin ohjelmiin riittää myös opintojen loppusuoralla oleminen. Ohjelmia on lähes kaikilla suurilla yrityksillä ja monet niistä valmistavat kansainvälisiin tehtäviin. (Opiskelupaikka - Trainee-ohjelmat 2010.)

Aiemmin trainee-ohjelma on yrityskielessä usein tunnettu ns. pomokouluna. Näin ei kuitenkaan ole enää, sillä moni yritys käyttää trainee-ohjelmaa vastavalmistuneiden kouluttamiseen ja uusien työntekijöiden sitouttamiseen. Tarkoituksena on myös usein hiljaisen tiedon siirtäminen. Ohjelman kautta perehdytysprosessia pystyy myös tarkemmin valvomaan. Ohjelmat ovat rantautuneet Suomeen Keski-Euroopan ja Ruotsin kautta. Ruotsissa yritykset ovat etsineet lahjakkaimpia vastavalmistuneita omiin koulutusohjelmiinsa jo vuosikausia. (Yrityksen keltanokasta tuli... 3.3.2008.)

Trainee-ohjelmat antavat hyötyä sekä työnantajalle että työntekijälle (taulukko 4). Varmasti suurin osa yrityksistä näkee hyvin selvästi Trainee-ohjelman vastauksena yrityksen omiin tarpeisiin koulutetun työvoiman hankkimisessa. Mielestäni yhtä tärkeää on muistaa kuitenkin myös se, että yritys pyrkii traineerekrytoinneilla sitouttamaan uutta henkilöstöä tiukemmin omaan organisaatioon. Luonnollisesti ei pidä unohtaa myöskään trainee-ohjelman houkuttelevuutta työmarkkinoilla. Trainee-ohjelmaa tarjoava yritys nähdään varmasti nuorista välittävänä organisaationa. Kuntapuolella trainee-ohjelmia on vain muutamilla isoilla kunnilla, joten kunnan trainee-ohjelma voi nostaa kuntaorganisaation jopa edelläkävijän asemaan.



Taulukko 4: Yrityksen ja harjoittelijan hyöty trainee-ohjelmassa (tekijän muokkaama lähteistä Uralle trainee-ohjelman... 2007 ja Trainee-ohjelmien hyödyt 2010).

Yritykselle	Työntekijälle
Yrityksen omiin tarpeisiin ja erityisosaamiseen koulutettua työvoimaa.	Työkokemusta ja perehdytystä, joka ottaa huomioon opintojen ja työuran vaiheen.
Mahdollisuuden poimia tulevaisuuden potentiaalisia tekijöitä ja ennakoida rekrytointeja.	Useimmiten mahdollisuuden tutustua normaalia laajemmin organisaation eri toimintoihin.
Väylän kirkastaa työnantajaimagoa opiskelijoiden keskuudessa.	Käytännönläheinen koulutus yrityksen palvelukseen
Mahdollisuuden hyödyntää tuoretta koulutusta, tutustua rekrytoitaviin ja ajaa heitä sisään organisaatioon.	Suurempia ryhmiä käsittävissä ohjelmissa ”tiimiytymisen” muiden ohjelmaan osallistuvien kanssa.
Työntekijä tuntee yrityksen arvot.	Mahdollisuus sitoutua yritykseen.
Yritys saa työntekijöitä juuri niihin tehtäviin, mihin tarvitaan.	Nopea tie vaativiin ja jopa esimiestehtäviin.

Yhteistä eri yritysten trainee-ohjelmille on, että niihin haetaan nuoria ja useimmiten vastikään korkeakoulusta valmistuneita henkilöitä (Trainee-ohjelmalla urapolulle 2007, 7). Trainee-ohjelmaan riittää lyhyt työkokemus, jolloin työuraansa aloittelevien ei tarvitse kilpailla työpaikoista kokeneiden konkareiden kanssa. Sitä paitsi perinteisillä rekrytointimenetelmillä ei aina löydetä hyviä ihmisiä. Kun yritys kouluttaa työntekijät itse, on helppo varmistua osaamisen laadusta. (Vanhatalo 2007.)

Trainee-ohjelma muodostuu useimmiten käytännön työtehtävistä ja teoriajaksoista. Ohjelman tarkoituksena on, että trainee tutustuu organisaation toimintaa normaalia syvemmin. (Trainee-ohjelmalla urapolulle 2007, 7.)

Trainee-ohjelmien kesto, taso ja sisältö vaihtelevat voimakkaasti: joskus kyse on lyhyestä kesätyöpaikasta muistuttavasta parin kuukauden työskentely- ja perehdytysjaksosta johonkin asiantuntijatyöhön, toisinaan taas useamman vuoden syvällisestä kierroksesta yrityksen eri yksiköissä jopa ulkomaita myöten (Trainee-opas 2009, 6).

Elinkeinoelämän Keskusliiton julkaisussa Henkilöstön kehittäminen yrityksissä (2009, 16) mukaan yli neljänneksellä heidän jäsenyrityksistään oli vuonna 2008 käytössä omia trainee-, graduate- tai vastaavia ohjelmia. Nämä ohjelmat ovat useimmiten suunnattu opintojen loppuvaiheessa oleville opiskelijoille tai vastavalmistuneille ja ne ovat yrityksen sisäisiä harjoittelu- tai koulutusohjelmia. Joka seitsemäs EK:n jäsenyritys käytti näitä trainee-ohjelmia toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten osaa-

misen kehittämiseen (taulukko 5). Vuonna 2008 trainee-, graduate- tai vastaviin ohjelmiin osallistui noin kaksi prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä.

Taulukko 5: Trainee- ja graduate-ohjelmat osaamisen kehittämisessä (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2009, 16).

Trainee- ja graduate-ohjelmat	%-osuus yrityksistä
Käytetään osaamisen kehittämisessä yhteensä	26
▪ työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	9
▪ toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	14
▪ ylempien toimihenkilöiden osaamisen kehittämisessä	15
▪ esimiesten osaamisen kehittämisessä	14
▪ johdon osaamisen kehittämisessä	10
Osallistumisaste noin 2 % henkilöstöstä	

Trainee-ohjelmat kasvattavat myös yrityksen mainetta. Esimerkiksi L’orealin trainee-ohjelman käyneistä tai siinä olevista yhdelläkään haastatellulla ei ole ollut pahaa sanottavaa ohjelmasta. Traineeet kertovat hyvistä kokemuksistaan eteenpäin. L’Orealilla onkin opiskelijoiden keskuudessa hyvä maine. (Hakola & Salo 2009.)

Trainee-ohjelman järjestäminen voi kuitenkin osoittautua haastavaksikin. Jos lupaukset kansainvälisestä työkierrosta ei täyty ja mentorin ja aktorin suhde kilpistyy muutamaan pikaiseen kahvitaukoon kenen tahansa kanssa, valmennettava pettyy ja ottaa helposti jalat alleen. (Huovinen 2009.)

Suuret hakijamäärät, annettava koulutus ja lupaus pysyvästä työsuhteesta ovat erinomaisia keinoja tulevien työntekijöiden sitouttamiseen. Traineeet opetetaan talon tavoille, ja he sitoutuvat hyvin usein jäämään organisaatioon. Myös kunnollinen koulutusohjelman ajalta maksettava palkka on omiaan lisäämään sitoutumista. (Trainee-ohjelmalla urapolulle 2007,7.)

Trainee-ohjelma tarjoaa opiskelijalle oivan tilaisuuden miettiä, onko kyseinen ala, organisaation tarjoamat tehtävät ja siellä vallitseva organisaatiokulttuuri kiinnostavia (Trainee-opas 2009, 6). Työnantajan olisikin syytä muistaa tämä, pyrkiessään sitouttamaan

traineeta talon tulevaisuuden työntekijäksi ja uhratessaan rahaa prosessiin. Jokaisesta traineesta ei välttämättä tule yritykselle sopivaa työntekijää joko trainee omasta tai yrityksen halusta. Tämä on kuitenkin hyvä huomata trainee-vaiheessa, eikä vakituisen rekrytoinnin jälkeen.

## **5.1 Työssä oppiminen**

Vanha sanonta sanoo, että työ tekijäänsä opettaa. Sanonta ei ole tuulesta temmattu, sillä harjoittelujaksoille osallistuneiden ammattikorkeakouluopiskelijoiden palautteista (Salonen 2006, 6-7) voidaan tulkita, että tekemällä oppii ja itsenäinen työskentely opettaa. Se, että pääsee tekemään opiskelualaa vastaavia käytännön töitä, opettaa syvällisemmin kuin pelkkä teoria. Uusien asioiden kohtaaminen ja ongelmien ratkaiseminen auttavat oppimisessa. Lisäksi, kun koulussa opittua teoriaa pystyy soveltamaan käytäntöön, saadaan paras oppi irti. On myös tärkeää nähdä työjärjestelyt käytännössä ja työnjohto todellisessa työympäristössä. Työssä opettaa erityisesti työn monipuolisuus, haasteelliset ja vastuulliset tehtävät ja hyvä työilmapiiri.

Trainee oppii monella tasolla: yksilötasolla tieto lisääntyy, työyhteisön tasolla sosiaaliset vuorovaikutustiedot kasvavat ja tiedon jakamisen taito kehittyy sekä lisäksi yleisellä motivaation tasolla mm. halu kokeilla ja kehittää uusia asioita kasvaa. (Ravela & Keski-Korhonen 2003, 2).

Traineelle avautuu tilaisuus työssä oppimiseen oikeissa työtehtävissä toimiessaan ja mentoroinnin tukemana. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta seurata kokeneen ammattilaisen toimintaa ja mahdollisuutta keskustella sekä vaihtaa mielipiteitä hänen kanssaan. Vuorovaikutus ja kokeneemman henkilön tuki auttavat myös työn mielekkääksi kokemisessä. Traineelle mentori on yksi linkki koko työyhteisöön. (Ravela & Keski-Korhonen 2003, 2).

## **5.2 Ohjaajan rooli**

Trainee-ohjelmissa ohjaaja on erittäin tärkeässä roolissa. Ohjaajasta voidaan puhua myös nimillä mentori, tutor, coach tai tukihenkilö. Mentoroinnista on sanottu, että se on

intensiivinen tapa siirtää kokeneemman henkilön osaamista muille henkilöille. Työelämän pitkäaikainen tutkija Mauri Kavonius huomauttaa mentoroinnin oleva yksi esimerkki esiteollisten ammattikuntien perinteisessä mestari-oppipoika-suhteessa. Uudessa muodossa ja mentoroinnin nimellä tätä tapaa on tarjottu nyt johdolle ja asiantuntijoille. (Helsilä 2009, 83.) Trainee-ohjelmahan on hyvin pitkälti mestari-oppipoika tyylinen suhde, joten trainee-ohjelman ohjaamista voidaan yhtä hyvin kutsua myös mentoroinniksi.

Mentoroinnin tarkoituksena liike-elämässä on kehittää työntekijöiden taitoja ja valmiuksia. Tavoitteena on, että mentori ja mentoroitava voivat luontevasti ja usein epämuodollisesti keskustella työhön liittyvistä asioista. Mentorointi-ohjelman myötä voidaan vaikuttaa mm. työntekijöiden pysyvyyteen työpaikassa ja johtamistaitoihin. Ohjelman avulla voidaan myös luoda uusia johtajia, edistää työntekijän urakehitystä ja lisätä organisaation tehokkuutta. (Mentorointi 2010.)

Trainee-ohjelmassa ohjaajan rooli poikkeaa perinteisestä perehdyttäjän roolista siinä, että ohjausprosessi on intensiivisempää ja pitkäkestoisempaa. Ohjaaja on enemmän läsnä traineen päivittäisissä töissä ja ohjaaminen jaksottuu mahdollisesti useamman vuodenkin ajalle. Tampereen kaupungillakin vuosina 2002–2003 toteutetussa Trainkat-projektiin pohjatuvaissa trainee-ohjelmassa määriteltiin ohjaamisen osa-alueet seuraavan nelikentän avulla (taulukko 6). Prosenttiosuudet ilmaisevat osuutta ohjaukseen käytettävästä kokonaisajasta.

Taulukko 6: Traineen ohjaamisen osa-alueet (Ravela & Keski-Korhonen. Ohjaajan käsikirja 2003, 5).

Traineen oman (työssä) oppimisen ohjaus 25 %	Työtehtäviin perehdyttäminen 30 %
Ohjaajan oma oppiminen ja työyhteisön kehittäminen 25 %	Työorganisaation toimintatavat 20 %

Trainee-ohjelmassa ohjaajan tehtävänä on tukea traineen työhön perehtymistä, antaa kokonaiskuva organisaation toiminnasta, tutustuttaa työyhteisöön ja sen toimintatapoihin sekä perehdyttää tuleviin työtehtäviin. Tavoitteena on, että trainee kykenee ohjeistuksen avulla sisäistämään organisaation yleiset käytännöt sekä talon tavat. (Ravela & Keski-Korhonen. Ohjaajan käsikirja 2003, 4.)

Kaikki perehtymisen tukeminen auttaa traineen menestymistä työtehtävissään ja edesauttaa organisaation toimivuutta. Suunniteltu, yksilökohtainen perehtymisen tukeminen lisää motivaatiota, helpottaa työyhteisöön sopeutumista ja nopeuttaa työtehtävien omaksumista sekä auttaa sitä kautta saavuttamaan nopeammin itsenäisen työotteen. (Ravela & Keski-Korhonen. Ohjaajan käsikirja 2003, 4.)

Käytännössä ohjaaja vastaa traineen perehdytyksestä uuteen työtehtävään ja käy perehdyttämisyksikön aikana vaadittavat kehitys- tai arviointikeskustelut. (Ravela & Keski-Korhonen. Ohjaajan käsikirja 2003, 4.)

### **5.3 Trainkat-projektin Trainee-ohjelma**

Tampereen kaupungilla on ollut toiminnassa vuosina 2002–2003 pienimuotoinen ja kertaluontoinen trainee-ohjelma. Ohjelma perustui yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen Trainkat-projektiin. Ohjelma oli suunnattu yliopistosta ja ammattikorkeakoulusta vastavalmistuneille henkilöille. Tässä kappaleessa kuvataan ohjelmaa yhtenä esimerkkinä trainee-ohjelmasta.

Trainee-ohjelmaan valittiin 10 työntekijää. Traineita tuli kaupungille tekniseen toimeen, ympäristötoimeen, Tilakeskukseen, henkilöstöryhmään, koulutustoimeen ja sosiaali- ja terveystoimen hallintoon. He työskentelivät mm. nimikkeillä rekrytointikoordinaattori, suunnitteluinsinööri ja kaupunkimiljööstieteilijä. Traineeista suurin osa työllistyi trainee-jakson jälkeenkin kaupungille joko määräaikaisiin tai vakituisiin tehtäviin ja osa heistä on edelleen töissä Tampereen kaupungilla.

Trainkat-projektissa kehitettiin yliopistoista ja ammattikorkeakouluista vastavalmistuneille koulutus- ja perehdytysmalleja. Projektin tavoitteena oli perehdyttämisen tehostaminen mukaan lähteneissä organisaatioissa. Traineeelle räätälöitiin työsuhteen alkuun perehdytysohjelma, joka sisälsi mm. osaamiskartoituksen, kehityskeskusteluita, mentoimista ja täsmäkoulutusta sekä työssä oppimista. (Ravela & Keski-Korhonen. Traineen käsikirja 2003, 1.)

## **Projektin yhteistyötahot**

Trainkat-hankkeen taustalla oli seitsemän yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteistyöverkosto. Mukana olivat Hämeen, Pirkanmaan, Satakunnan, Tampereen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut sekä Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Tuolloin näistä kouluista valmistui n. 5 500 opiskelijaa vuosittain. Hanketta hallinnoi Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Projektin tavoitteena oli, että vuosien 2002–2003 aikana Trainee-ohjelman aloittaa noin 20 vastavalmistunutta osaajaa. Projekti päättyi vuoden 2003 lopussa. (Ravela & Keski-Korhonen. Traineen käsikirja 2003, 1.)

## **Trainee-jakson ominaispiirteet**

Jokaisella ohjelmaan valitulle henkilölle tarjottiin normaali määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva palvelussuhde ja jokaiselle traineelle nimettiin henkilökohtainen ohjaaja, joka toimi vastuullisena työtehtäviin ja työyhteisöön perehdyttäjänä. Jokaiselta mukaan lähtevältä organisaatiolta edellytettiin halua ja tarvetta kehittää perehdyttämiskäytäntöjään. Traineelle määriteltiin osaamiskartoituksen avulla yksilölliset kehitys- ja koulutustarpeet, jotka liittyivät työtehtävän menestykselliseen hoitamiseen. Traineen perehtymistä ja edistymistä seurattiin yksilöllisissä kehityskeskusteluissa. (Ravela & Keski-Korhonen. Traineen käsikirja 2003, 1.)

## 6 Tampereen kaupungin rekrytointiprosessi

Tässä luvussa on kuvattu Tampereen kaupungin rekrytointiprosessi yleisellä tasolla. Tampereen kaupungin rekrytoinnit hoidetaan keskitetysti Hallintopalvelukeskus HA-LOssa. Rekrytointipalvelut on jaoteltu sijais- ja perusrekrytointiin. Esimies tilaa HA-LOsta rekrytointitoimeksiannolla joko esim. sisäisen rekrytoinnin tai ulkoisen rekrytoinnin palvelun.

Alla on kuvattu sanallisesti Tampereen kaupungin rekrytointiprosessi. Tämän mukaista prosessia käytetään myös traineiden rekrytoinnissa.

### Rekrytointiprosessi Tampereen kaupungilla

1. Esimies tunnistaa rekrytointitarpeen. Tarve voi tulla mm. henkilön yllättävän irtisanoutuminen myötä tai tiedossa olleen eläköitymisen kautta. Trainee-rekrytoinnissa esimies määrittelee henkilöstösuunnitelmien ja eläköitymisen sekä vaihtuvuuden pohjalta tarvittavien traineiden määrän.
2. Esimies harkitsee laitetaanko työpaikka ulkoiseen vai sisäiseen hakuun ja hakee tarvittavan vakanssiluvan<sup>3</sup> omasta organisaatiosta tai henkilöstöyksiköstä. Siitä, kuka päättää esimerkiksi saako avoimen paikan täyttää, laitetaanko se sisäiseen (kaupungin henkilöstön haettavaksi) vai ulkoiseen hakuun ja palkasta, on ohjeet Tampereen kaupungin delegointiohjeistuksessa. Trainee-rekrytoinnissa lupaa ei tarvita.
3. Esimies tekee sähköisen rekrytointitoimeksiannon Hallintopalvelukeskus HALOon, jossa hoidetaan keskitetysti kaikkien Tampereen kaupungin rekrytointien käytännön toimet.
- 4a. Työpaikka laitetaan sisäiseen hakuun. Tämä on normaali hakumenettely Tampereen kaupungilla kaikissa toimissa. Paikka julkaistaan kaupungin omilla intranet-sivuilla.

---

<sup>3</sup> Vakanssilupa on Tampereen kaupungin käyttämä lomake, jolla haetaan mm. lupaa täyttää jokin virka tai toimi. Luvalla otetaan kantaa myös siihen laitetaanko paikka sisäiseen vai ulkoiseen hakuun ja vahvistetaan henkilön palkka.

4b. Työpaikka laitetaan ulkoiseen hakuun. Mm. kaikki vakituiset virat laitetaan ulkoiseen hakuun. Myös trainee-paikat laitetaan ulkoiseen hakuun kaupungin rekrytointijärjestelmä IMURIin, internetsivuille, työ- ja elinkeinotoimiston sivuille [www.mol.fi](http://www.mol.fi) sekä muihin mahdollisiin rekrytointikanaviin. Trainee-paikkojen osalta kysymykseen tulee lähinnä koulujen omat intranetsivut.

5a. Hakijat hakevat paikkoja sisäisessä eRekryjärjestelmässä.

5b. Hakijat hakevat paikkoja rekrytointijärjestelmä IMURIssa.

6. Hakuajan päätyttyä hallintopalvelukeskus HALO tekee hakijoista ansiovertailun<sup>4</sup> ja tarvittaessa (esimiehen tilaus) esikarsinnan.

7. Esimies valitsee haastateltavat hakijat ja haastattelee ne.

8. Esimies tekee henkilövalinnat ja huomioi, että valittavat henkilöt täyttävät hakijoille asetetut kelpoisuusehdot.

9. Hakijalle tiedotetaan valinnasta. Esimies ilmoittaa haastatelluille hakijoille valinnasta puhelimitse ja lisäksi HALOsta toimitetaan valitulle ja muille hakijoille viralliset otteet valintapäätöksestä sekä oikaisuvaatimusohje.

10. Työnantaja ja työntekijä allekirjoittavat työsopimuksen ja työsuhteen tiedot viedään henkilötieto- ja palkanlaskentajärjestelmiin.

11. Työntekijä aloittaa ja hänet perehdytetään tehtäviin sekä organisaatioon.

---

<sup>4</sup> Ansiovertailu on raportti hakijoista. Siinä otetaan huomioon hakijoiden koulutus, aikaisempi työkokemus ja sellaiset hakijan ominaisuudet, tiedot ja taidot, jotka ovat eduksi tehtävien hoitamisessa. Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskuksen toimittamassa ansiovertailussa on myös kerrottu, onko henkilö kelpoinen (kelpoisuusvaatimukset) haettavana olleeseen tehtävään.



## 7 Tutkimusprosessi

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessia ja käytettyjä menetelmiä aineiston keräämisessä ja analysoimisessa. Tässä työssä kerätyt aineistot ovat tarkoitettu nimenomaan nyt valmisteltavan trainee-ohjelman tekemiseen. Tulokset ovat yksittäistapauksia, eikä niitä voida näin ollen yleistää.

### 7.1 Menetelmävalinnat

Trainee-ohjelman rakentaminen on mitä selvemmin uutta luovaa työtä, jossa haetaan toimivaa ratkaisua käytännöllisen hyödyn saamiseksi, näin ollen tutkimuksen perusasetelma on kehittävä. Tarkoituksena on ratkaista todellinen liikkeenjohdollinen ongelma eli kyseessä on konstrukttiivinen tutkimusote. Ongelma, jonka työ ratkaisee, on tämän tyyppisen nuoriin ja vastavalmistuneisiin kohdistuvan rekrytointikanavan puuttuminen. Trainee-ohjelmalla saadaan monipuolisuutta Tampereen kaupungin nykyisiin rekrytointikanaviin sekä nuoria asiantuntevia ja talon tavat tuntevia tekijöitä kaupungille. Pelkkä trainee-ohjelma ei ratkaise Tampereen kaupunkia uhkaavaa työvoimapulaa kokonaisuudessaan, mutta se tarjoaa siihen osaratkaisun.

Konstruktiiiviselle tutkimukselle on ominaista sellaisen uuden tiedon tuottaminen, joka tähtää johonkin sovellutukseen tai tavoitteeseen (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991). Omassa työssäni tämä tarkoittaa siis valmista trainee-ohjelmaa.

Kasanen ym. (1991) toteaa, että konstrukttiivinen tutkimus tuottaa konstruktioita, jotka antavat ratkaisun ongelmiin. Olennaisena osana konstruktiiiviseen tutkimukseen kuuluu ongelman kytkeminen olemassa olevaan tietämykseen sekä ratkaisun uutuuden ja toimivuuden todentaminen. Opinnäytetyössäni trainee-ohjelman rakentaminen pohjautuu tietoon ja kokemuksiin jo olemassa olevista trainee-ohjelmista. Toimivuus tullaan testaamaan ohjelman käynnistyttyä.

Tutkimustyö on jaettavissa seuraaviin vaiheisiin (Kasanen ym. 1991):

1. Relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen.

Opinnäytetyössäni trainee-ohjelman puute Tampereen kaupungilla.

2. Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta.

Opinnäytetyössäni muiden trainee-ohjelmien tutkiminen sekä yhdyshenkilöiden haastattelut, oman organisaation tarpeiden selvittäminen ja teoretiedon hankinta.

3. Innovaatiovaihe, ratkaisumallin konstruointi.

Opinnäytetyössäni Tampereen kaupungin trainee-ohjelman kuvaaminen ja -ohjelman puitteiden rakentaminen.

4. Ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen.

Opinnäytetyössäni ensimmäinen testaus tehdään, kun idea ohjelmasta esitellään esimiehille. Lopullinen testaus tulee ohjelman käyttöönoton myötä.

5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen.

Opinnäytetyössäni tämä tarkoittaa lopputulosta. Eli kuvaus Tampereen kaupungin trainee-ohjelmasta.

6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.

Opinnäytetyössäni tämä tarkoittaa sitä, että nyt kehitetyn trainee-ohjelman perusteella on helppo miettiä jatkokehitystä ohjelmalle ja pohtia voisiko sitä soveltaa muille koulutusasteille tai -aloille.

### 7.1.1 Syvähaastattelut

Työn aikana tehtävä tutkimus oli kvalitatiivista. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi työn taustamateriaalia kerättiin haastattelujen avulla. Menetelmänä käytettiin syvähaastattelua.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 78) mukaan syvähaastattelu on ääripäässään täysin stukturoimatonta ja siitä käytetään myös nimeä avoin haastattelu, kliininen haastattelu, asiakaskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Avoimet kysymykset eivät pelkästään tarkoita syvähaastattelua vaan avain piilee siinä, että haastattelija syventää tiedonantajien vastauksia rakentamalla haastattelun jatkon saatujen vastausten varaan. Ominaista syvähaastattelulle on myös se, että haastateltavia on vähän tai jopa vain yksi, mutta samaa henkilöä voidaan haastatella useampaan kertaan.

### 7.1.2 Benchmarking

Haastattelujen lisäksi toinen tärkeä tietolähde on ollut muiden isojen kuntien ja yritysten vastaavat ohjelmat. Näitä on benchmarkattu haastattelemalla asiantuntijoita ja keräämällä vertailuaineistoa yritysten trainee-ohjelmista mm. nettisivuilta, tiedotustilaisuudesta ja Universumin Trainee-oppaista.

Benchmarking (esikuva-analyysi/vertailuanalyysi) tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingin taustaidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Wikipedia 2010.)

Tuomisen (1993, 8) mukaan benchmarking on tehokas kehittämisen työkalu, joka ohjaa kehitysprosessia keskeisiin asioihin ja auttaa ymmärtämään omia prosesseja sekä helpottaa tavoitteen määrittelyä ulkopuolisten esimerkkien avulla. Tiivistettynä benchmarking on menetelmä, jonka avulla määritellään toisten organisaatioiden parhaat menettelytavat eli best practises, mitkä voivat auttaa menestykseen myös omassa organisaatiossa. Benchmarking on oppimista paremmiltaan ja sitä voidaan käyttää sekä kehityshyppyihin että jatkuvaan kehittämiseen.

Opinnäytetyössäni käytän benchmarkingia juuri tällaiseen kehityshyppyyn. Tarkoituksena on luoda olemassa olevien hyvien käytäntöjen pohjalta oma Tampereen kaupungin tarpeisiin sopiva ja paras mahdollinen trainee-ohjelma. Näin olleen tässä benchmarkingista ei haeta jatkuvaa ja säännöllistä kehitysmuotoa, joka jatkuisi pidempään organisaatioiden välillä.

Usein benchmarking toteutetaan vierailulla organisaatioon, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Ennen vierailua tavoitteiden tulisi olla tarkoin selvillä, ja jotta vierailusta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, tulisi osanottajilla olla mietittynä tarkempi havainnointi- tai kysymyslista. Täten benchmarkingvierailu on systemaattisempi oppimistapa kuin normaali yritysvierailu. (Wikipedia 2010.)

Vertailua voidaan kuitenkin tehdä muillakin tavoilla, kuten etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista kuten artikkeleista, kirjoista tai internet-sivuilta. (Wikipedia 2010.)

Omassa työssäni olen käyttänyt benchmarking-menetelmää sekä yritysvierailun (haastattelu) muodossa että etsimällä eri lähteiden (mm. internet) avulla parhaita käytäntöjä, joita vertailla.

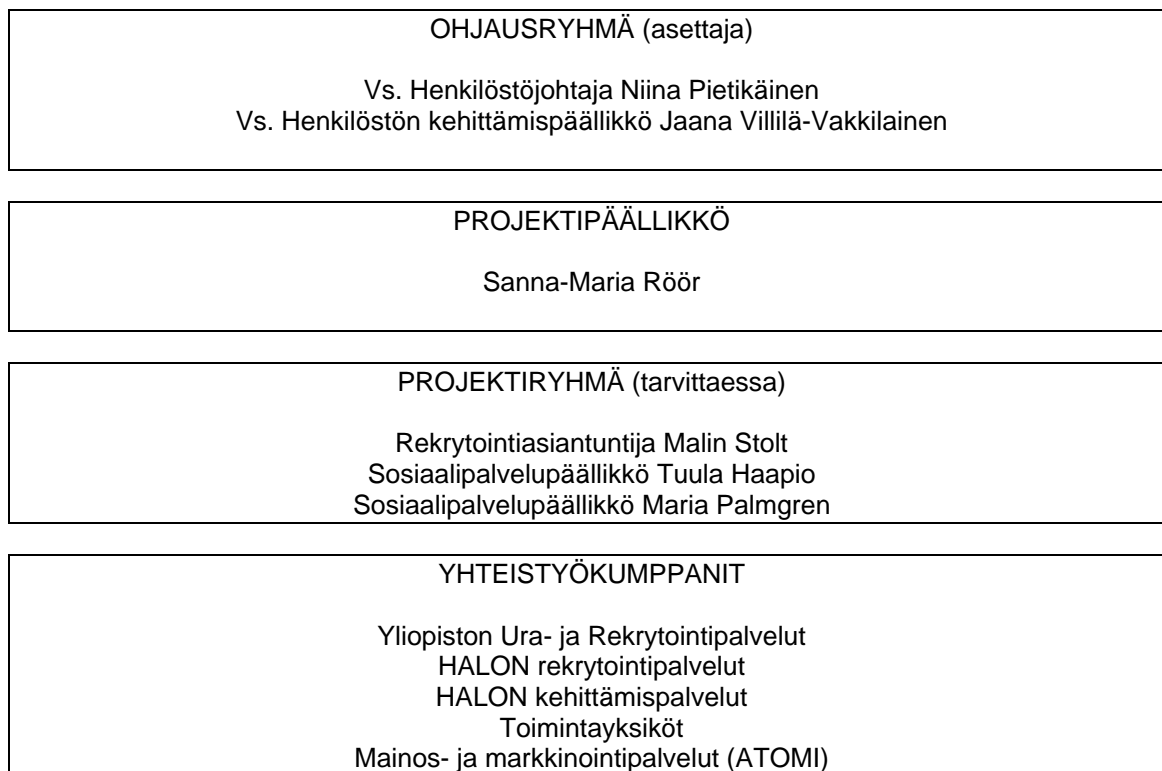
## **7.2 Trainee-ohjelman rakentaminen**

Tarve trainee-ohjelmalle ja alustava suunnitelma ohjelman lähtökohdista muotoutui jo elokuussa 2009 (kuvio 13).



Kuvio 13: Trainee-ohjelman rakentaminen.

Ohjelman toteutusta ohjaa Tampereen kaupungilla ohjausryhmä, jonka kokoonpano on kuvion 14 mukainen. Lisäksi mukana on ns. projektiryhmä, joka tekee käytännön suunnittelutyötä. Tarpeen vaatiessa mukaan otetaan myös erinäisiä yhteistyökumppaneita (kuvio 14).



Kuvio 14: Ohjausryhmä, projektiryhmä ja yhteistyökumppanit trainee-ohjelman rakentamisessa.

Työ aloitettiin benchmarkkaamalla kuntia, joissa on käytössä trainee-ohjelma. Suurimpia kuntia lähestyttiin sähköpostilla, jossa tiedusteltiin heidän mahdollisista trainee-ohjelmistaan. Espoossa on ollut jo useamman vuoden ajan käytössä Juniori-malli ja Vantaalla käynnistettiin vuonna 2009 Teknisen alan huippu-harjoittelijat -ohjelma. Sekä Espoon että Vantaan edustajat haasteltiin. Menetelmänä käytettiin syvähaastattelua.

Kuntien haastattelun jälkeen tutustuttiin esittelytilaisuuksien ja lähdemateriaalin perusteella muihin trainee-ohjelmiin. Tampereen kaupungillakin on ollut aikaisemmin pienimuotoinen Trainee-ohjelma. Ohjelma oli nimeltään Trainkat ja se järjestettiin vuosina 2002–2003. Nyt rakennettavassa trainee-ohjelmassa on hyödynnetty Trainkatin dokumentteja; traineen-opas ja ohjaajan käsikirja.

Vantaan haastattelun jälkeen, ohjausryhmässä muodostui selkeä kuva siitä, että myös Tampereen kaupungin trainee-ohjelman halutaan keskittää jollekin tietylle alalle. Lähtökohdaksi otettiin ne alat, joihin kaupungilla on tällä hetkellä haasteellisinta saada rekrytoitua osaavia työntekijöitä. Erityisiä rekrytointihaasteita on mm. erityisopetuksessa,

hammashuollossa, hoitotyössä (mm. lääkäri, sairaanhoitaja, fysioterapeutti), sosiaalityössä, nuorisotyössä, rakennustyössä (rakennusmestari) kuljetustyössä (kaivinkoneenkuljettaja). Ohjausryhmässä päädyttiin siihen, että tutkitaan tarkemmin hoito-, sosiaali-, nuoriso- ja hammashoitoalaa, sillä näillä aloilla oli nähtävissä tällä hetkellä kaikkein suurimpia rekrytointihaasteita ja lisäksi nämä alat kuuluvat kunnan peruspalveluihin.

Olennainen osa Tampereen kaupungin trainee-ohjelman rakentamista ovat kaupungin rekrytoivien esimiesten näkemykset ja mahdolliset tarpeet. Edellä mainittujen alojen esimiehiä lähestyttiin sähköpostitse, jonka jälkeen sovittiin haastattelut kiinnostuneiden kanssa. Menetelmänä haastatteluissa käytettiin syvähaastattelua.

## 8 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset koostuvat kokemuksista ja arviosta muista olemassa olevista trainee-ohjelmista ja Tampereen kaupungin esimieshaastatteluissa saaduista tiedoista.

### 8.1 Kokemukset ja arviot muista trainee-ohjelmista

Tutkin yhteensä 23 eri yrityksen tai julkisorganisaation trainee-ohjelmia (taulukko 7). Lähes kaikkiin ohjelmiin hakijalta edellytetään joko meneillään olevaa tai valmista korkeakoulututkintoa. Valtaosasta poikkesi oikeastaan ainoastaan Helsingin kaupungin trainee-ohjelma, joka on suunnattu Helsingin kaupungin työntekijöille ja Ernst & Youngin, Destian, Deloitteen ja Espoon kaupungin ohjelmat, joissa ei ole määritelty tarkemmin koulutusvaatimusta.

Lähes jokainen tutkittu trainee-ohjelma muodostuu käytännön työtehtävistä ja teoriajaksoista ja traineella on tukena ohjaaja tai mentori. Monissa ohjelmissa traineeta myös kierrätetään tekemässä erilaisia tehtäviä ohjelman aikana. Monissa kansainvälisissä yrityksissä (mm. Nordea, TeliaSonera, Unilever ja Fortum) osa trainee-jaksoista suoritetaan ulkomailla.

Tutkituista ohjelmista viidessä traineita valmennetaan pelkästään esimiestehtäviin, pelkästään asiantuntijatehtäviin neljässä ja molempiin tehtäviin suuntautuvia ohjelmia on 12. Yhdestä ohjelmasta ei ollut saatavilla tietoa, kenelle ohjelma on suunnattu ja lisäksi Ulkoasiainministeriö valmentaa traineita diplomaattitehtäviin.

Trainee-ohjelmien kesto, taso ja sisältö vaihtelevat voimakkaasti. Lyhimmillään kyse on kahden kuukauden mittaisesta kesätyö- tai harjoittelupaikkaa muistuttavasta työskentelyjaksosta, kuten esim. KPMG:llä ja Blue1:lla. Pisimmillään trainee-ohjelma voi kestää yhtäjaksoisesti jopa 2,5 vuotta, kuten on Ulkoasiainministeriössä. Lisäksi trainee-jaksot voivat jakautua jopa viiden vuoden ajalle, kuten Vantaan ohjelmassa, jossa traineelle tarjotaan harjoittelupaikka 1–5 vuodeksi.



Trainee-ohjelmiin vuosittain otettavien henkilöiden määrä vaihtelee merkittävästi organisaatioiden kesken. Suurimmillaan traineita rekrytoidaan vuodessa jopa 60 (Nordea) ja pienimmillään saatetaan vuodessa rekrytoida vain yksikin henkilö (British American Tobacco). Lisäksi esimerkiksi Espoon kaupunki rekrytoi traineita tarpeen ja määrärahojen puitteissa ja voi olla, että joinakin vuosina ei rekrytoida yhtään uutta traineeta. Keskimäärin tutkitut organisaatiot rekrytoivat vuodessa noin 20 traineeta.

Trainee-ohjelmissa maksetaan yleensä harjoittelijatasen palkkaa. Ohjelman päätyttyä maksetaan tehtävästä riippuvaa ns. normaali suuruista palkkaa.

Taulukko 7: (Trainee-opas 2010 ja 2009, Tartu työhön Trainee-ohjelmassa 2010 ja Virta 2010 [sähköpostiviesti]).

Yritys ja ohjelma	Kesto	Koulutusvaatimus	Mihin valmennetaan	Osakokonaisuudet, ohjaaja	Kansainvälisyys	Paikkoja/vuosi
Nordea Graduate -ohjelma	12 kk	Vastavalmistunut, jolla ylempi korkeakoulututkinto	Myös asiantuntijatehtäviin	Seminaarit, työkiertoa, mentoointiohjelma. Perustuu yksilölliseen kehityssuunnitelmaan.	Kyllä	n. 60
Op-Pohjan esi-mievalmmenus	n. 12 kk	Korkeakoulututkinto, kiinnostus finanssialaan	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Käytännön työskentelyä ja koulutuskokonaisuuksia.	?	n. 20
Outokumpu Stainless Pro -ohjelma	18-24 kk	Korkeakoulututkinto tekniikan tai kaupan alalta.	Esimiestehtäviin	Yksilöllinen oppimispolku, rotatijaksot Outokummun eri yksiköissä, mentori ohjaa.	Kyllä	6–10
S-ryhmän S-trainee	15 kk	Ylempi korkeakoulututkinto	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Työkiertosuunnitelmaan pohjautuvia työtehtäviä ja koulutusjaksoja.	?	15–20
TeliaSoneran International Trainee	12-18 kk	Suoritettu korkeakoulututkinto	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Käytännön työskentelyä useammassa yksikössä, koulutusta, uraohjausta ja henkilökohtaista valmennusta.	Kyllä	vaihtelee (2008 32 kpl)
Unilever Management Trainee Programme	n. 24 kk	Vastavalmistunut tai pian valmistuva KTM	Esimiestehtävät	Kehitysohjelmaan perustuvat 2-3 harjoittelujaksoa, joissa työssäoppimisen lisäksi koulutusta.	Kyllä	5–6 (koko pohjoismaat)
Blue 1 harjoitteluo-ohjelma	2-6 kk	Korkeakouluopiskelija, jolla 2/3 osaa opin-	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Mm. projektiluontoisia tehtäviä.	Kyllä	2–4

		noista suori- tettu.				
British American Tobacco Manage- ment Trainee – ohjelma	24 kk	Korkeakou- lututkinto	Esimiestehtä- vät.	Käytännön työtä viidessä eri jak- sossa ei alueilla. Ohjaajina coach ja mentor.	Kyllä	1–4
Ernst & Young harjoittelu	2-6 kk	Opinnot loppuvai- heessa	Asiantuntija- tehtävät	Henkilökohtai- seen kehityssuun- nitelmaan perus- tuva. Käytännön työtä ja koulutus- ta. Tutor ohjaa.	Ei	n. 30
Fortum Forerunner Trainee – ohjelma	18 kk	Ylempi korkeakou- lututkinto	Asiantuntija- ja esimiesteh- tävät	Työskentelyä eri yksiköissä puolen vuoden sykleissä ja kaksi pidempää yhteistä koulutus- jaksoa.	Kyllä	8–12 Toist voim, työsuhde
Keskon K- trainee – ohjelma	12 kk	Vastavalmis- tunut, tiede- tai ammatti- korkeakou- lututkinto	Esimiestehtä- vät	Ohjelmasta 20 % koulutusta ja 80 % työskentelyä eri yksiköissä.	Ei	n. 20
Kone In- ternational Trainee Program	3-6 kk	Korkeakou- luopinnot loppuvai- heessa	Asiantuntija- ja esimiesteh- tävät	Käytännön työs- kentelyä.	Kyllä	n. 30
Vaisala Giant Leap	n 3 kk	Korkeakou- lussa opiske- levä	Asiantuntija- ja esimiesteh- tävät	Käytännön työs- kentelyä projek- timuodossa.	?	20–25
Wärtsilän Future Business Leader ja Informa- tion Man- agement Profes- sionals – ohjelmat	12 kk	Ylempi korkeakou- lututkinto kaupan tai tekniikan alalta	Asiantuntija ja esimiestehtä- vät	Käytännön työs- kentelyä, koulu- tusta ja mento- riohjelma.	Kyllä	4–8
Pricewater houseCoo- persin Kisälli- ohjelma	1-3 kk	Korkeakou- luopiskelija	Asiantuntija- tehtävät	Käytännön työs- kentelyä.	Ei	Yli 30
Destian Destudia Trainee - ohjelma	30 kk	Infra-alan opiskelija (opintoja jäljellä vielä 2-3 vuotta)	Asiantuntija ja esimiestehtä- vät	Käytännön työs- kentelyä, liike- toimintaosaami- sen kehittämistä, esimiestaitoja ja projektihallintaa.	Ei	n. 15
KPMG:n ”Kesätoitä talvella” trainee- ohjelma	2 kk	Oikeustie- teen, kaup- allisen tai teknisen alan korkeakou-		Käytännön työs- kentelyä projek- tissa.	Ei	n. 30

		luopiskelija				
Ulkoasiainministeriön KA-VAKU	18-30 kk	Yliopistotutkinto	Diplomaatti-tehtävät	Kansainvälisten asioiden valmennuskurssi (KA-VAKU) ja työskentelyä vähintään 2 eri osastoa/ulkomaanedustusta.	Kyllä	12–30
Metsäliitto-konserni	12-18 kk	Vastavalmistunut tai opinnot loppusuoralla, korkea-koulututkinto	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Suunnitellaan yksiköllisesti tarpeiden ja kiinnostusten mukaan.	Kyllä	?
Deloitte Trainee Program	2-4 kk	Opinnot loppuvaiheessa	Asiantuntija-tehtävät	Käytännön työskentelyä.	Kyllä	?
Espoon kaupungin Junior-malli	Yksilöllistä	Opinnot loppuvaiheessa tai vastavalmistunut	Asiantuntija- ja esimiestehtävät	Käytännön työskentelyä ja normaali perehdytysprosessi.	Ei	Tarpeen ja määrärahojen puitteissa.
Vantaan kaupungin Teknisten alojen huippuharjoittelijat	Yksilöllistä	Teknisen alan korkea-koulussa opiskeleva	Asiantuntija-tehtävät	Kesätyö valmistumiseen asti, koulutusta, harjoittelua yms.	Ei	13 (2008)
Helsingin kaupungin OVI-valmennus	12 kk	Kaupungilla töissä oleva nuori, kiinnostus esimiestehtäviin	Esimiestehtävät	Koulutusta lähijä etäopiskeluna	Ei	25–30

### 8.1.1 Vantaan kaupungin trainee-ohjelma; teknisen alan huippuharjoittelijat

Perehdyin erityisesti Vantaan kaupungin trainee-ohjelmaan, sillä heidän mallinsa herätti erityistä kiinnostusta Tampereen ohjausryhmässä. Vantaan malli on sikäli poikkeava valtaosasta trainee-ohjelmia, että siinä sitoudutaan tarjoamaan traineelle kesätyöpaikkaa 1-5 kesäksi riippuen traineen opintojen vaiheesta. Kyseinen Vantaan trainee-ohjelma oli suunnattu tekniselle alalle. Vantaan trainee-ohjelmasta saadut tiedot perustuvat Vantaan kaupungin viestintäpäällikkö Päivi Rainion antamiin materiaaleihin ja haastatteluun. Aineistot on dokumentoitu ja ne löytyvät kirjallisina opinnäytteen tekijältä.

Vantaan trainee-ohjelman periaatteita on, että Vantaan kaupunki takaa harjoittelijalle opintoalaa vastaavan kesätyöpaikan 1–5 vuoden aikana. Harjoittelijan kanssa voidaan

myös sopia muista opintojen ohessa tehtävistä työjaksoista. Näiden jaksojen tarkoitus on tukea opintojen edistymistä, ei estää sitä. Työjaksoihin voidaan liittää esimerkiksi opintoihin liittyvän projektityön tekeminen.

Vantaan kaupungin saaman palautteen mukaan opiskelijat pitivät tällaista useamman vuoden työtilaisuutta pelkästään positiivisena. Käytännössä Vantaan kaupunki sitoutuu ottamaan heidät useammaksi kesäksi töihin ja tarjoamaan opinnäytetyömahdollisuuksia, mutta opiskelijaa ei voi pakottaa tulemaan uudestaan joka vuosi. (Rainio 26.1.2010.)

Vantaan kaupunki takaa harjoittelijalle myös opintojen lopputyön aiheen sekä harjoittelupaikan sen tekemisen ajaksi. Harjoittelujakson pituus voi olla kahdesta kuuteen kuukaudesta. Harjoittelijalle nimetään ohjaaja, joka on opiskeltavan alan asiantuntija kaupungin organisaatiossa. Ohjaaja toimii työ- ja harjoittelujaksojen aikaisena työnohjaajana sekä opastaa opintoihin liittyvien tehtävien tiedonhankinnassa. Ohjaaja tutustuu koulutusalaa vaatimuksiin ja tukee opiskelijaa harjoitteluun liittyvissä asioissa. (Rainio 26.1.2010.)

Vantaa vaatii harjoittelijalta, että hän esittää todistukset opintojen etenemisestä (esim. opintorekisteriote). Harjoittelijasopimus raukeaa, jos opinnot keskeytyvät yli puoleksi vuodeksi. Rainio korostikin haastattelussa, että tavoitteena on tukea opiskelijan valmistumista kesätoilla, projekteilla ja lopputyön aiheella, missään nimessä ei haluta opintojen viivästyvän. (Rainio 26.1.2010.) Mielestäni tämä on erittäin tärkeä seikka ja siihen tulisi kiinnittää huomiota myös Tampereella.

Vantaan 2008 käynnistämään ohjelmaan osallistuneista 13 henkilöstä vain yksi oli keskeyttänyt ohjelman siirtyessään yksityiselle puolelle töihin. Kaikilla muilla harjoittelu joko jatkuu vielä tai heidät on vakinaistettu. Päivi Rainio arvioi, että yksi syy hyvään sitoutumiseen on ollut se, että työt ovat olleet ammatillisesti sopivan haastavia. Monet opiskelijat ovat tehneet myös projekti- ja lopputöitä Vantaalle. Parasta niissä on se, että tarve töihin lähtee yksikön aidosta tarpeesta. (Rainio 26.1.2010.)

Jotta työnantaja löytäisi hakijoiden joukosta juuri ne oikeat henkilöt, panosti Vantaan kaupunki erityisesti harjoittelijoiden työhaastatteluihin. Haastattelukysymykset oli mietitty tarkkaan etukäteen ja niiden avulla pyrittiin selvittämään haastateltavan aitoa kiin-

nostusta työskentelyyn juuri Vantaan kaupungilla. (Rainio 26.1.2010.) Mielestäni myös tästä on syytä ottaa mallia Tampereella. On todella tärkeää selvittää, että hakijoista valitaan ne, jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään juuri Tampereen kaupungilla.

Perehdyttämisestä Rainio (26.1.2010) kertoo, että ohjelman kautta tuleville henkilöille oli suunniteltu kokonaan oma perehdyttämisohjelma, joka koostui kaikille harjoittelijoille yhteisistä tilaisuuksista sekä käytännön opastuksesta työyksikössä. Yhteisiä koulutussioita järjestettiin mm. työsuojelusta. Lisäksi harjoittelijoiden verkottumista tuettiin mm. perustamalla intranettiin heille oma keskustelusivusto.

Ohjelman alkuperäinen ajatus oli, että aloittavien harjoittelijoiden kesken saadaan luotua toimiva yhteistyöverkosto. Harjoittelijoiden aloitusajankohta aiheutti kuitenkin käytännön hankaluuksia. Suurin osa harjoittelijoista aloitti työnsä kesällä, jolloin hallinto oli lomalla. Näin yhteisten tapaamisten ja työnkiertomahdollisuuksien järjestäminen jäi kesäloman jalkoihin ja osittain tekemättä. Tähän tullaankin kiinnittämään Vantaalla erityistä huomiota jatkossa. Tulevaisuudessa on tarkoitus tehdä niin, että yhteisöllisyyttä ja verkottumista annetaan ohjaajien vastuulle. He voivat esim. sopia tapaamisia naapuriryksikön traineiden kanssa jne. (Rainio 26.1.2010.) Mielestäni voimme ottaa oppia tästä käytännön problematiikasta myös Tampereella. Koska meilläkin on tavoitteena, että traineet aloittavat kesällä, tulee vastuuta perehdyttämisestä ja traineiden verkostoitumismahdollisuuksista jakaa ohjaajille.

### **8.1.2 Espoon trainee-ohjelma; Juniorimalli**

Tutustuin myös Espoon kaupungin trainee-ohjelmaan hieman tarkemmin. Espoon trainee-ohjelmasta saadut tiedot perustuvat Espoon kaupungin rekrytointipäällikkö Jutta Takalan antamiin materiaaleihin ja haastatteluun. Aineistot on dokumentoitu ja ne löytyvät kirjallisina opinnäytteen tekijältä.

Espoon kaupungin trainee-ohjelman avoimet työpaikat ovat yksittäisiä tapauksia. Käytännössä, otettavien junioreiden määrää sanelee tarve ja rahoitus. Junioria haetaan yhtäaikaaisesti sekä ulkoisella että kaupungin sisäisellä haulla. Valittavan juniorin tulee olla vastavalmistunut tai opiskelija kulloinkin vaadittavalta alalta. Vastavalmistuneeksi las-

ketaan vielä henkilö, jolla on kaksi vuotta valmistumisesta. Juniori palkataan ensin yhdeksi vuodeksi, toinen vuosi on mahdollinen optio. Tämän jälkeen juniori hakeutuu uuteen työhön kaupungilla tai poistuu kaupungin palveluksesta. (Takala 26.1.2010.)

Espoon malli eroaa monesta muusta trainee-ohjelmasta sillä, että siinä traineeta haetaan yhtä lailla myös organisaation olemassa olevasta henkilöstöstä eli sisäisellä haulla. Nyt tehtävän Tampereen kaupungin trainee-ohjelman kohdalla paikkoja ei ole syytä laittaa sisäiseen hakuun, sillä ala on näin spesifi, eli sosiaaliala. Mielestäni sisäinen haku tulisi kysymykseen esim. perinteisissä toimistotöissä, joissa vaikkapa henkilö haluaisi vaihtaa työtehtäviä.

Ensimmäiset juniorimallin mukaiset ohjelmat toteutettiin Espoossa kymmenisen vuotta sitten. 2000-luvulla ja 2007 sekä 2008 vuosina juniorimallin mukaisia harjoittelupaikkoja oli tarjolla enemmänkin. Vuonna 2009 ei toteutunut yhtään juniorimallin mukaista rekrytointia. Syynä tähän on taloudellisen tilanteen äkillinen heikkeneminen. (Takala 26.1.2010.)

Espoon rekrytoinnin saamien tietojen mukaan esimiehet ovat olleet malliin tyytyväisiä. Mallin avulla saadaan nuoret kiinnostumaan kunta-alasta. Eniten juniorimallia on käytetty toimistotöissä; mm. viestintä, henkilöstöhallinto, taloushallinto, sisäinen tarkastus, ympäristötoimi ja lakimiesyksikkö ovat käyttäneet juniorimallia hyödykseen. Junioreita on palkattu sekä assistentti että asiantuntijatehtäviin, ei kuitenkaan päällikkö- tai esimiestehtäviin. (Takala 26.1.2010.)

Hakemuksia on tullut kaikkiin paikkoihin hyvin. Jutta Takala arvioi, että ehkä noin puolet juniorimallin kautta tulleista henkilöistä on jäänyt kaupungille töihin. Osa on lähtenyt omasta tahdosta ja osalle ei ole harjoittelun päätyttyä löytynyt uutta työpaikkaa. (Takala 26.1.2010.)

Juniorimallin kautta tuleville on järjestetty normaali perehdytysprosessi. Harjoittelijoille on ollut tarjolla kaupungin tarjoamat normaalit henkilöstökoulutukset ja mahdolliset maksulliset koulutukset, jotka kukin yksikkö on nähnyt tarpeelliseksi. (Takala 26.1.2010.)

## 8.2 Tampereen kaupungin esimieshaastattelut

Projektin ohjausryhmässä päädyttiin haastattelemaan neljän eri alan esimiehiä. Haastatteluissa haettiin esimiesten mielipidettä suhteessa trainee-ohjelmaan nuorisotyön, sosiaalityön, hammaslääketieteen ja hoitotyön aloilta. Lopulta haastatteluihin osallistui neljä henkilöä kolmelta eri alalta.

Esimiehille esiteltiin lähtökohtana Vantaan malli teknisen alan harjoittelijoiden trainee-ohjelmasta ja pyydettiin mielipiteitä, siitä voisiko vastaavanlainen ohjelma sopia heidän edustamalleen alalle ja millä ehdoin. Lisäksi heiltä kysyttiin mm. rekrytointiongelmista, ja tulevaisuuden tarpeista heidän alueellaan. Apuna käytettiin etukäteen tehtyä haastattelurunkoa (liite 4). Kysymyksiä ei kuitenkaan noudatettu yksityiskohtaisesti, vaan haastattelu eteni vapaamuotoisesti kunkin haastateltavan kanssa. Haastattelut on dokumentoitu ja ne löytyvät kirjallisina opinnäytteen tekijältä.

Esimieshaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tarvetta erilaisille rekrytointitratkaisuille on. Jokaisella alueella on rekrytointihaasteita useammassa ammateissa. Kaikki haastateltavat ottivat ehdotuksen trainee-ohjelmasta vastaan positiivisesti ja näkivät sen hyvänä mahdollisuutena rekrytoida ja sitouttaa hakijoita Tampereen kaupunkiin.

### 8.2.1 Sosiaalipalvelupäällikkö Maria Palmgren, lapsiperheiden sosiaalipalvelut

#### Yhteenveto

Sosiaalipalvelupäällikkö Maria Palmgren oli sitä mieltä, että tällainen useammalle vuodelle jakautuva ja sitoutumista vaativa trainee-ohjelma sopisi hyvin sosiaalialalle, erityisesti sosiaalityöntekijöille.

Palmgrenin mukaan Tampereen kaupungilla on vaikeuksia saada rekrytoitua sosiaalityöntekijöitä, sillä työ on haastavaa ja palkka koetaan suhteessa siihen liian alhaiseksi. Rekrytointitarvetta lisää se, että seuraavien viiden vuoden kuluessa eläköityy useita sosiaalityöntekijöitä.

Ohjaajien saamista Palmgren ei pitänyt haasteellisena, sillä harjoittelijoiden ohjaustehävät ovat tuttua työtä sosiaalityöntekijöille.

Keskustelun perusteella voitiin todeta, että alkuun voitaisiin hakea noin viittä traineeta. Harjoittelijat voisivat tehdä työtä virassa olevan kokeneen sosiaalityöntekijän parina.

### **8.2.2 Sosiaalipalvelupäällikkö Tuula Haapio, aikuisten sosiaalipalvelut**

#### **Yhteenveto**

Sosiaalipalvelupäällikkö Tuula Haapio oli sitä mieltä, että tällainen trainee-ohjelma sopisi sosiaalialalle. Erityistä tarvetta hän näki maahanmuuttajatyössä sekä päihde- ja mielenterveyspalveluissa. Hän oli rekrytointihaasteista ja ohjaajien saamisesta hyvin pitkälti samoilla linjoilla kuin Maria Palmgren. Lisäksi Haapio ehdotti, että trainee-ohjelmaan voitaisiin hakea myös ammattikorkeakoulusta valmistuvia sosionomeja, jotka voivat työskennellä kaupungilla mm. sosiaaliohjaajina. Haapion mukaan Tampereen kaupungin avopalveluissa on tulevaisuudessa tarkoituksena lisätä sosiaaliohjaajien määrää.

Haapio oli alustavasti sitä mieltä, että noin viisi trainee-paikkaa voitaisiin laittaa haakuun.

### **8.2.3 Ylihammaslääkäri Eeva Torppa-Saarinen, hammashoito**

#### **Yhteenveto**

Ylihammaslääkäri Eeva Torppa-Saarinen näki trainee-ohjelman mahdolliseksi sekä suuhygienisteille, hammashoitajille että periaatteessa hammaslääkäreillekin (ei kuitenkaan erikoishammaslääkärit). Suuhygienistien tai hammaslääkäreiden koulutusta ei järjestetä Tampereella, mutta Torppa-Saarinen ei pitänyt tätä ongelmana. Tosin tämä voisi vähentää hakijamääriä. Toisaalta taas pitäisi houkutella juuri näitä muualla opiskeleviakin sitoutumaan Tampereen kaupunkiin. Tällä hetkellä ongelmana on se, että edes vakituinen työpaikka ei riitä houkuttelemaan hammaslääkäreitä kaupungille töihin.



#### **8.2.4 Johtava koordinaattori Antti Heinonen, nuorisopalvelut**

##### **Yhteenveto**

Johtava koordinaattori Antti Heinosen mielestä trainee-ohjelma sopisi nuorisoalalle. Haasteena hän näki sen, että kesätyöntekijöitä ei oteta tällä hetkellä juurikaan (rahakysymys). Nuorisotyöntekijöiden ja -ohjaajien osalta työskentely ennen opintojen päättymistä ei ollut Heinosen mielestä ongelma. Hän oli myös sitä mieltä, että erityisesti tämän ohjelman avulla voisi kehittää monikulttuurisen työn osuutta nuorisopalveluissa. Maahanmuuttajien määrä kasvaa kokoajan, joten nuorisopalveluissa on tarvetta tämän alan osaamiselle.

Nuoriso-ohjaajien ja erityisesti nuorisotyöntekijöiden osalta haasteet ovat pätevien hakijoiden puute sekä alalla vallitseva korkea vaihtuvuus. Usein viihdytään vain vuosi pari ja vaihdetaan sitten parempipalkkaiseen ja työvuoroiltaan ”helpompaan” työhön.

## **9 Elämäsi työ! - Tampereen kaupungin trainee-ohjelma sosiaalialalle**

Tässä luvussa esitellään työn tuloksena valmistunut trainee-ohjelma. Luvussa tuodaan esille ohjelman ominaisuudet ja hyödyt, joita ohjelma tarjoaa kaupungille kuin myös traineelle. Lisäksi ohjelman rekrytointi- ja perehdyttämisprosesseja sekä ohjaajan roolia avataan lyhyesti. Myös trainee-ohjelman viestintäsuunnitelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen esitellään tässä luvussa.

Tampereen kaupunki on päättänyt rakentaa trainee-ohjelman sosiaalialalle. Työtä tehdään yhdessä Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluihin kuuluvan avopalvelujen kanssa. Kaupungin avopalvelut toimii siis pilottiorganisaationa ohjelmalle. Koko kaupungin ja työnantajamarkkinoinnin näkökulmasta trainee-ohjelman vastuutahona on kaupungin henkilöstöyksikkö.

Avopalveluissa tuotetaan kuntalaisten sosiaalipalvelut ja avoterveydenhuollon palvelut. Niillä edistetään tamperelaisten psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista terveyttä, toimintakykyä ja turvallisuutta. Avopalvelujen palveluksessa on liki 2 000 vakituista työntekijää.

Avopalvelut jakautuu seitsemään tuotantoyksikköön, joita ovat lapsiperheiden sosiaalipalvelut, aikuisten sosiaalipalvelut, kotihoito, lasten ja nuorten terveystyö, vastaanottotoiminta, avomielenterveyspalvelut ja suun terveydenhuolto (liite 5). Nyt rakennettava trainee-ohjelma kohdistuu erityisesti lapsiperheiden ja aikuisten sosiaalipalvelujen tuotantoyksiköihin. Tarvetta traineille on aikuispalveluissa erityisesti maahanmuuttajatyössä sekä päihde- ja mielenterveystyössä ja lapsiperhepalveluissa lastensuojelussa.

Lapsiperheiden sosiaalipalveluihin kuuluvat ehkäisevä työ, lapsiperheiden sosiaalityö, sijais- ja jälkihuollon sosiaalityö Satama, sosiaalipäivystys, perheoikeudelliset palvelut ja lastensuojelun erityispalvelut. Avopalvelujen lapsiperheiden sosiaalipalveluissa n. 70 sosiaalityöntekijää. Kokonaisuutta johtaa sosiaalipalvelupäällikkö Maria Palmgren.

Aikuisten sosiaalipalveluihin kuuluvat toimeentuloturva ja aikuissosiaalityö, kehitysvammaisten avopalvelut, Pirkanmaan sovittelutoimisto, talous- ja velkaneuvonta ja

maahanmuuttajapalvelut. Aikuisten sosiaalipalveluissa on n. 30 sosiaalityöntekijää. Kokonaisuutta johtaa sosiaalipalvelupäällikkö Tuula Haapio.

Ohjelman tavoitteena on ennakoiva rekrytoinnin ohella työnantajaimagon kohentaminen ja oppilaitosyhteistyön tiivistäminen sekä sitouttaminen mm. suurien eläköitymisprosenttien valossa. Avopalveluiden sosiaalityöntekijöistä on eläköitymässä 2015 vuoteen mennessä 18, eli 20 %. Sosiaalityöntekijöiden ohella on toivomuksena saada lisää sosiaaliohjaajia kaupungille. Ohjaajat voivat työskennellä sosiaalityöntekijän parina.

Sosiaaliohjaajista ei ole tällä hetkellä varsinaista pulaa kaupungilla, mutta heidät halutaan ottaa mukaan trainee-ohjelmaan, sillä tavoitteena on lisätä sosiaaliohjaajien määrää kunnissa. Kuntien ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenne on muuttumassa ja myös koulutusjärjestelmä on muuttunut. Tämä tarkoittaa muutosta myös kuntien tehtävärakenteisiin, joka näkyy esim. sosiaalityöntekijöiden ja -ohjaajien muuttuvina työnkuvina ja työnjakoina.

Trainee-ohjelma toteuttaa hyvää henkilöstösuunnittelua, sillä sen avulla Tampereen kaupungin sosiaalialalla pyritään jo nyt reagoimaan tulevaisuuden työntekijäpulaan sosiaalityössä. Kaupunki lähtee ajoissa kouluttamaan ja samalla sitouttamaan sosiaalityöntekijöitä kaupungin tulevaisuuden tarpeisiin. Ohjelman avulla pyritään sitouttamaan vielä opiskeluvaiheessa olevia sosiaalialan opiskelijoita kaupungin työntekijöiksi. Opiskelijoille on tarkoitus tarjota kesätyötä useammaksi vuodeksi ja tavoitteena on työpaikka valmistumisen jälkeen.

Trainee-ohjelmasta hyötyy sekä Tampereen kaupunki, jonka tarpeista ohjelma lähtee, että palkattava trainee (taulukko 8). Kaupungin näkökulmasta ohjelman tarve lähtee sosiaalialalla vallitsevista rekrytointihaasteista, jopa työvoimapulasta. Kaupunki tarvitsee koulutettua ja osaavaa työvoimaa eläköityvien työntekijöiden tilalle. Trainee-ohjelman avulla kaupungille saadaan työntekijöitä, jotka ovat jo trainee-jaksojen aikana oppineet ”talon tavat”. Työhön tuleva trainee saa kesätyöpaikan ja valmistumisen myötä mahdollisen vakituisen työpaikan lisäksi arvokasta ja käytännönläheistä oppia hyödynnettäväksi opinnoissaan. Lisäksi trainee saa opinnäytetyönaiheen ja harjoittelijaohjausta.

Taulukko 8: Yrityksen ja harjoittelijan hyöty trainee-ohjelmassa (tekijän muokkaama Tampereen kaupungin näkökulmaan lähteistä Uralle trainee-ohjelman... 2007 ja Trainee-ohjelmien hyödyt 2010).

<b>Tampereen kaupungille</b>	<b>Traineeelle</b>
Helpotusta sosiaalialan työntekijöiden puolaan.	Työkokemusta ja perehdytystä, joka ottaa huomioon opintojen ja työuran vaiheen.
Omiin tarpeisiin ja erityisosaamiseen koulutettua työvoimaa.	Mahdollisuuden tutustua normaalia laajemmin organisaation eri toimintoihin.
Mahdollisuuden poimia tulevaisuuden potentiaalisia tekijöitä ja ennakoida rekrytointeja.	Valmiin kollegaverkoston, joka muodostuu muista traineista ja ohjaajista.
Väylän kirkastaa työnantajaimagoa opiskelijoiden keskuudessa.	Käytännönläheinen työssäoppiminen työparin kanssa ja sen hyödyntäminen opinnoissa.
Mahdollisuuden hyödyntää tuoretta koulutusta ja uusia oppeja.	Mahdollisuus sitoutua yritykseen.
Mahdollisuuden tutustua rekrytoitaviin ja ajaa heitä sisään organisaatioon.	Kesätyöpaikan 1-2vuodeksi.
Koulutettuja ja Tampereen kaupungin tuntevia työntekijöitä eläkkeelle jäävien tilalle.	Opinnäytetyön/gradun aiheen.
	Harjoittelijaohjausta.
	Mahdollisesti heti valmistumisen jälkeen vakituisen työpaikan.

## 9.1 Ohjelman ominaisuudet

Ohjelma on suunnattu sekä yliopistosta että ammattikorkeakoulusta valmistuville sosiaalialan opiskelijoille. Tavoitteena on työllistää sosiaalityöntekijöitä (yliopisto) ja sosiaaliohjaajia (ammattikorkeakoulu). Yliopistossa yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinnon suorittava, joka lukee pääaineenaan sosiaalityötä saa sosiaalityöntekijän pätevyyden. Sosiaaliohjaan pätevyyden tuo ammattikorkeakoulun sosionomin tutkinto. Ennen valmistumista trainee voi tehdä sosiaalityötä sosiaalityöntekijän parina. Traineeille räätälöidään sosiaaliohjaajan tai sosiaalityöntekijän tehtävistä heille sopivia kokonaisuuksia.

Sosiaaliohjaajan tehtävät yleisellä tasolla ovat seuraavat:

Sosiaaliohjaaja toimii asiakkaan lähiohjaajana eli ohjaa ja neuvoo arjen hallintaan liittyvissä asioissa ja eri palvelujärjestelmien käytössä. Sosiaaliohjaajalla on tiivis yhteydenpito asiakkaaseen ja toimii yhteistyössä asiakkaan verkostojen kanssa. Sosiaaliohjaaja osallistuu sosiaalityöntekijän johtamaan asiakkaan palvelusuunnitelmanneuvotteluun ja toimii työparina.

Sosiaalityöntekijän tehtävät yleisellä tasolla ovat seuraavat:

Sosiaalityöntekijä tukee lasten ja nuorten hyvinvointia ja vanhempia heidän kasvatustehtävässään. Hän myös vastaa lastensuojelusta, tarvittaessa perheen toimeentulotuesta, päihdepalveluista ja muuhun sosiaaliseen tukeen liittyvästä ohjauksesta ja neuvonnasta. Osa työstä voi olla myös ennaltaehkäisevää toimintaa. Lapsiperheiden sosiaalityössä työskennellään sellaisten perheiden kanssa, joissa on alle 18-vuotiaita lapsia.

Tavoitteena on, että traineet aloittavat vuoden 2012 kesällä tai keväällä tarpeen mukaan. Alustavien arvioiden mukaan voisi olla mahdollista palkata vähintään 10 traineeta kerrallaan. Traineet otetaan pääsääntöisesti 1-2 vuoden ajalle. Joissain tapauksissa työjaksojen jakautuminen jopa kolmelle vuodelle voi tulla kysymykseen. Rekrytointitoimenpiteet voidaan aloittaa loppuvuodesta 2011. Tampereen kaupungin rekrytointiprosessi on kuvattu tarkemmin luvussa 6.

Työnantaja sitoutuu antamaan palkattavalle traineelle kesätyöpaikan vuodeksi tai kahdeksi ja harjoitteluohjausta sekä tarvittaessa opinnäytetyön tai gradun aiheen. Traineille maksetaan harjoittelijatasoista palkkaa. Lisäksi ennen traineen valmistumista voidaan traineelle mahdollisesti tarjota lyhyitä sijaisuuksia kaupungilla. Ohjelman lopputavoitteena on traineen työllistyminen joko vakituiseen tai määräaikaiseen virka- tai työsuhteeseen valmistumisen jälkeen. Jokaisen traineen soveltuvuus alalle arvioidaan tehdyn työn perusteella tapauskohtaisesti.

Tarkoituksena ei ole rajata liian tiukasti hakijoiden kelpoisuutta opiskeluvuosien perusteella. Ammattikorkeakoulun osalta haetaan lähinnä sekä kolmannen että viimeisen vuoden opiskelijoita. Yliopiston puolelta tavoitellaan opiskelijoita, jotka opiskelevat vähintään kolmatta vuottaan.

Opiskelija voi tehdä myös opinnäytteen tai gradun kaupungille. Tarkoituksena on antaa traineella mahdollisuuksien mukaan tehdä lopputyötä myös työajalla.

Traineen vastaanottava yksikkö sitoutuu nimeämään jokaiselle traineelle oman ohjaajan. Ohjaajan roolista kerrotaan tarkemmin luvussa 9.4. Lisäksi tavoitteena on, että yliopis-

tolla ja ammattikorkeakoulussa on yhteyshenkilö, joka hoitaa yhteydenpidon opiskelijoihin.

## **9.2 Rekrytointiprosessi**

Kuvaus Tampereen kaupungin rekrytointiprosessista, jota noudatetaan pääsääntöisesti myös trainee-rekrytoinnissa, löytyy luvusta 6.

Hakijoiden valintaprosessiin osallistuvat traineen tuleva lähiesimies sekä rekrytointipäätöksen tekijä (eli Maria Palmgren lapsiperheiden palveluiden osalta ja Tuula Haapio aikuisten palveluiden osalta). Rekrytointiprosessiin osallistuvat edellä mainittujen henkilöiden lisäksi henkilöstöyksikkö ja HALO, joka hoitaa rekrytoinnin käytännön toimet, kuten ansiovertailun tekemisen.

Trainee-rekrytoinnissa ei tehdä erillistä työpaikkailmoitusta esim. lehteen tai nettimediassa, sillä tiedotus- ja rekrytointitilaisuudet Tampereen yliopistolla ja ammattikorkeakoulussa tavoittavat tarvittavan kohderyhmän. Tavoitteena ei ole rekrytoida traineita muista kaupungeista, joskin he voivat hakea ohjelmaan yhtä hyvin kuin Tampereella opiskelevat. Tämän vuoksi ei tarvita erillisiä työpaikkailmoituksia. Kouluilla tapahtuvaan etukäteismarkkinointiin tehdään tarpeen mukaan esitteitä ja julisteita ja itse rekrytointitilaisuuksiin tehdään jaettavaksi esitteitä ja tehtäväkuvauksia.

Osa hakijoista valitaan hakemusten perusteella haastatteluihin. Haastattelussa pyritään selvittämään muiden asioiden ohella myös tarkemmin hakijan halua sitoutua juuri Tampereen kaupunkiin työnantajana. Kaupungin käytössä olevia soveltuvuusarviointeja voidaan käyttää, jos niille nähdään tarvetta.

## **9.3 Perehdyttämisprosessi**

Kaupunki suunnittelee traineille suunnatun perehdyttämisohjelman. Ohjelma tulee pohjautumaan kaupungin perehdytysohjeeseen ja malliin, mutta siihen tarvitaan myös muita lisäominaisuuksia.

Perehdyttämisen tavoitteena on opastaa uusi traineen työtehtäviin, työnantajaan ja työyhteisöön, mutta myös saada trainee sitoutumaan Tampereen kaupunkiin työnantajana. Jotta traineet saadaan sitoutuman Tampereen kaupunkiin ja pysymään organisaatiossa riittävän kauan, on heille luotava selkeä urakehityspolku. Useamman vuoden ajalla toteutettavat trainee-jaksot: kesätyöt, harjoittelut, sijaisuudet ja lopputyö ovat hyvä alku urapolulle, mutta sen lisäksi tarvitaan myös kauskantoisempaa suunnitelmaa viimeistään siinä vaiheessa, kun henkilö palkataan opintojen päätyttyä Tampereen kaupungin palvelukseen. Suunnitelmasta tulee selvitä, millaisia kehitysmahdollisuuksia työntekijällä on; missä ja millaisissa tehtävissä hän voisi työskennellä esim. viiden vuoden kuluttua.

Työpaikkailmoitus ja tässä traineerekrytoinnissa kouluilla tapahtuva rekrytointitilaisuus sekä siihen liittyvät materiaalit ovat ensimmäinen kuvaus organisaatiosta ja sen tehtävistä ja näin ollen jo ensimmäinen osa perehdyttämistä. Trainee-rekrytoinnin yhteys henkilöiden tulee myös muistaa, että haastattelut sekä muu yhteydenpito vaikuttavat hakijan käsitykseen organisaatiosta. Esimerkiksi rekrytointipäätöksenteon nopeus ja muoto kuvaavat Tampereen kaupungin toimintatapaa.

Traineen perehdyttäminen on jatkuvaa ja yhteisiä tapaamisia tulee järjestää myös alussa pidettävien tilaisuuksien jälkeen. Verkostoitumisessa on tärkeää, että sosiaalityöntekijät ja sosiaalihojaajat oppivat myös toistensa työstä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin Desslerin neljää päätavoitetta perehdyttämisprosessissa. Näiden neljän tekijän onnistuminen pyritään varmistamaan traineen perehdyttämisessä.

1. Jotta traineet tuntevat itsensä tervetulleiksi Tampereen kaupungin työyhteisöön, kiinnitetään erityistä huomiota ensimmäisen päivän järjestelyihin. Lähiesimiehen ja ohjaajan tulee varata riittävästi aikaa traineen vastaanottamiseen ja hänen tutustuttamiseen työyhteisöön. Ensimmäisen päivän aluksi on myös hyvä käydä alkukeskustelu, jossa trainee saa kertoa omista odotuksistaan työlle. Lisäksi ensimmäisen viikon aikana kaikille traineille järjestetään yhteinen tervetulotilaisuus, jossa ovat mukana rekrytoinnista vastaavat esimiehet, henkilöstöyksikkö, lähiesimiehet ja ohjaajat.

2. Jotta trainee ymmärtäisi yleisellä tasolla organisaation vision, käytännöt ja menetelmät, tulee ohjaajan tai lähiesimiehen käsitellä näitä asioita perehdyttämisen aikana traineen kanssa. Lisäksi traineet osallistuvat kaupungin henkilöstöyksikön järjestämälle koko päivän mittaiselle uuden henkilöstön kurssille, jossa avataan mm. kaupungin historiaa, strategiaa, toimintamallia ja johtamisjärjestelmää.
3. Jotta trainee ymmärtäisi, mitä häneltä odotetaan työn ja käyttäytymisen suhteen, on ohjaajan kerrottava nämä asiat yksiselitteisesti ja riittävällä tasolla. Ohjaajan kannattaa myös korostaa, että aina kannattaa kysyä, jos ei ole varma jostakin asiasta.
4. Jotta traineen sosiaalistumisprosessi organisaatioon alkaa, tulee hänet ottaa mukaan mahdollisiin sekä virallisiin kokoontumisiin, kuten mahdollisiin viikkopalaveri- ja epävirallisiin kohtaamisiin, kuten kahvi- ja lounastaukoihin.

Perehdyttämisen tuki- ja muistilistana voi käyttää mm. taulukon 9 mukaista listaa. Lista toimii myös perehtyjän apuna, sillä siitä hän voi tarkastaa, mitkä kaikki vaiheet hänen kanssaan on käyty läpi. Taulukko on tässä vaiheessa vain suuntaa antava ja sitä tullaan tarkentamaan yhdessä traineita vastaanottavien yksiköiden kanssa.

Taulukko 9: Malli traineen perehdyttämissuunnitelmasta.

Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma		
Muistilista toimii sekä perehdyttäjän että perehtyjän apuna. Listasta voi poistaa tai siihen voi lisätä tarvittavia osia.		
Uuden työntekijän nimi	Perehdyttäjä/ henkilökohtainen tukihenkilö	
Työyksikkö		
Aihe	Asia hoidettu (pvm)	Perehdyttäjänä toimi
<b>ENNEN TYÖSUHTEEN ALKAMISTA</b>		
Rekrytointitilaisuus ja mainokset ohjelmasta		
Kyselyihin vastaaminen ja työhönottohaastattelut		
Päätös uuden työntekijän ottamisesta		
Todistusten ja terveystodistuksen tarkistaminen		
Perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja perehdytyksen valmisteleminen		
Vastuuhenkilön nimeäminen (ohjaaja)		
Työyhteisölle kerrottu uudesta työntekijästä		
Työtila ja työväline järjestelyt		
Tarvittavat sähköpostitunnukset, käyttöoikeudet, puhelinnumero, avaimet ja uuden henkilön tietojen ilmoittami-		



nen tarvittaville tahoille (puhelinluettelo jne.)		
Ensimmäisten työtehtävien suunnittelu		
<b>ENSIMMÄISTEN TYÖPÄIVIEN AIKANA</b>		
Uuden työntekijän vastaanottaminen		
Työsopimuksen allekirjoittaminen		
Uuden henkilöstön opas annetaan työntekijälle		
Alkukeskustelu uuden työntekijän kanssa		
Perehdyttämissuunnitelman tarkistaminen uuden työntekijän kanssa		
Työtovereiden esittely		
Verokortin lähettäminen (Taloushallinnon palvelukeskus)		
Työaika ja työajan seuranta		
Kiinteistö kulkureitteineen		
Yhteiset tauko- ja sosiaalityöt		
Paikoitus		
Puhelimien käyttö		
Henkilökortti ja sen käyttö		
Koneiden ja laitteiden käytön ohjaus		
Työtarvikkeiden hankinta, tarvikevarasto		
Työpaikkaruokailu		
Palvelusuhteiden ehtojen läpikäynti esim. koeaika		
Palkka ja sen maksaminen		
Poissaoloista ilmoittaminen		
Työturvallisuus		
Lisätietojen antajien nimeäminen		
<b>ENSIMMÄISEN VIIKON AIKANA</b>		
Traineeiden tervetuloilaisuuteen osallistuminen.		
Tehtävän työn esittely ja sen kytkeminen kaupungin toimintaan		
Oman organisaation ja strategian esittely		
Työmenetelmien opettaminen		
Lomat ja muut vapaat		
Henkilöstöedut		
Salassapitovelvollisuus		
Tietoturva		
Intranetin esittely ja opastus		
Tiedotuskäytännöt (henkilöstölehdet, Loora, tiedotteet)		
Tärkeät puhelinnumerot		
Toiminta poikkeustilanteissa ja onnettomuuksissa		
<b>ENSIMMÄISEN KUUKAUDEN AIKANA</b>		
Tehtävän työn esittely jatkuu		
Työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus (viimeistään)		
Työyksikön omat kehittämis-/koulutushankkeet, koulutukset		

Konsernihallinnon ja muiden koulutukset		
Työkyvyn ylläpito		
Omaehtoinen opiskelu ja sen tukeminen		
Kaupungin ja työyksikön johto- ja ohjesäännöistä kertominen		
Kaupungin/ oman yksikön virkistys- ja harrastustoiminta		
Yhteistoiminta		
Uuden henkilöstön kurssille osallistuminen		
<b>ENSIMMÄISEN TYÖJAKSON AIKANA</b>		
Tehtävän työn esittely jatkuu		
Muihin tarvittaviin henkilöstökoulutuksiin osallistuminen		
Ensimmäiset yhteiset tapaamiset muiden traineiden kanssa		
<b>ENSIMMÄISEN TYÖJAKSON LOPULLA</b>		
Palautekeskustelu perehdyttämisestä		
Henkilökohtainen keskustelu ohjaajan kanssa työssä onnistumisesta puolin ja toisin		
Arviointi siitä, jatketaanko traineesuhdetta		
<b>ENSIMMÄISEN JA TOISEN TYÖJAKSON VÄLILLÄ</b>		
Palautekeskustelu perehdyttämisestä		
Henkilökohtainen keskustelu ohjaajan kanssa työssä onnistumisesta puolin ja toisin		
Osallistuminen mahdollisiin työyksikön kehittämispäiviin		
Mahdolliset sijaisuudet, harjoittelujaksot tai muut projektit		
Traineen opintojen edistymisen seuraaminen		
<b>TOINEN JA (KOLMAS) TYÖJAKSO</b>		
Toistetaan tarvittavat vaiheet ensimmäisen jakson mukaisesti		
Jatketaan perehdyttämistä työtehtäviin		
<b>TRAINEE-SUHTEEN PÄÄTTYESSÄ</b>		
Palautekeskustelu ja palautekysely		
Henkilökohtainen keskustelu ohjaajan kanssa työssä onnistumisesta puolin ja toisin		
Päätös jatkosta (mahdollinen vakituinen tai määräaikainen työsuhte)		
Keskustelu urakehityspoluista		

Mielestäni traineen perehdyttämisessä korostuu kaksi asiaa verrattuna perinteiseen perehdytysprosessiin: yhteistyön jatkaminen myös työjaksojen välillä ja työhön perehdyttämisen jakaantuminen pidemmälle aikajaksolle. Traineen perehdyttämiseen tullaan liittämään olennaisena osana myös verkottuminen muiden aloittaneiden traineiden kanssa. Tavoitteena, että traineille muodostuu tiivis yhteisö myös sosiaalityöntekijöiden ja

sosiaali-ohjaajien kesken. Verkottumista voidaan tukea mm. yhteisillä illanvietoilla ja omalla verkossa toimivalla keskustelupalstalla. Myös toisten traineiden tehtäviin perehtyminen ja omista tehtävien esitteleminen muille traineille lisää yhteistyötä ja tietoa eri yksiköistä.

Palautekeskustelulle tulee antaa suuri arvo perinteisessä perehdyttämisessä, mutta myös traineiden perehdyttämisessä. Palautteen avulla saadaan jo ensimmäisen jakson jälkeen tietoa onnistumisista ja kehittämiskohteista. Näin voidaan parantaa näitä kohtia seuraavaa vaihetta varten. Palautekeskustelussa käydään läpi perehdytysprosessi. Työntekijä antaa palautetta perehdytyksestä, ohjaajan toiminnasta ja rekrytointiprosessista (markkinointi, tiedottaminen ym.). Samalla myös ohjaaja voi antaa palautetta traineelle.

## **9.4 Ohjaus ja ohjaajan rooli**

Jokaiselle traineelle nimetään henkilökohtainen ohjaaja vastaanottavasta yksiköstä. Ohjaaja toimii trainee perehdyttäjänä erityisesti työn sisällön suhteen. Lisäksi trainee voi saada muuta perehdytystä myös muilta tahoilta esim. esimieheltään ja kollegoiltaan. Konkreettisesti ohjaajan työ on ottaa trainee mukaan käytännön työhön ja kertoa hänelle siinä samalla, mitä tehdään, miksi tehdään ja mihin trainee voi osallistua. Näin traineen tietotaito sosiaalityöntekijän tai -ohjaajan työstä kasvaa pikkuhiljaa. Ohjaaja toimii myös mahdollisen lopputyön kontaktihenkilönä kaupungilla. Ohjaajan tärkeä rooli on myös tukea traineeta työssä eteen tulevien vaikeiden asioiden kohtaamisessa.

Ohjaaja toimii koko trainee-jakson ajan linkkinä traineen, työyhteisön ja oppilaitoksen välillä. Hän myös seuraa traineen opintojen edistymistä, sillä se on edellytyksenä trainee-suhteen jatkumiselle. Käytännössä tämä voi tarkoittaa traineen opintorekisterin tarkastamista tietyin väliajoin. Lähtökohtaisesti opintopisteitä pitää kertyä lisää kokoajan, mutta se ei voi olla ainoa tulkintakeino opintojen edistymiseen. Lisäksi ohjaaja voi kykijensä mukaan toimia myös traineen uraohjaajana. Trainee ja ohjaaja voivat yhdessä suunnitella traineen tulevaa urakehitystä.

On tärkeää, että ohjaajat saavat koulutusta tehtävänsä. Tampereen yliopiston sosiaalityötutkimuksen laitos ja Tampereen kaupunki ovat sopineet, että kaikki kaupungilla työ-

kentelevät henkilöt, jotka ohjaavat sosiaalityön opiskelijoita, käyvät SOSNETin<sup>5</sup> rahoittamaan ohjaajakoulutuksen. Seuraava koulutus järjestetään keväällä 2011. Koulutus on kolmipäiväinen. Osa henkilöistä on jo käynyt koulutuksen. (Kiviniemi & Metteri 2010, 10.)

## 9.5 Viestintäsuunnitelma

Trainee-ohjelmalle on tehty viestintäsuunnitelma, joka lähtee liikkeelle tilanteesta jolloin päätimme lähteä rakentamaan ohjelmaa yhdessä kaupungin avopalveluiden kanssa (taulukko 10).

Taulukko 10: Trainee-ohjelman viestintäsuunnitelma.

Kohderyhmä	Viestittävä asia	Viestintäkanava	Vastuuhenkilöt	Aikataulu
Traineita vastaanottavan organisaation yhdyshenkilöt	Alustava suunnitelma ohjelmasta, jatkokehitys.	Kokoukset	Sanna-Maria Röör, Maria Palmgren ja Tuula Haapio	Alkaen maaliskuuta 2010
Sosiaalialan koulujen yhdyshenkilöt ja RekryTampere	Alustava suunnitelma ohjelmasta.	Kokous, sähköpostiviestit	Sanna-Maria Röör	Kesäkuu 2010
Traineita vastaanottavat yksiköt, johto	Suunnitelmat ohjelmasta, sisältö, aikataulu, vaatimukset yksikölle.	Johtoryhmäkokouksissa ppt-esitys	Maria Palmgren, Tuula Haapio ja Sanna-Maria Röör	Syys-joulukuuta 2010
Ohjaajakoulutuksen järjestäjätaho (Sinikka Forsman, SosUnipol)	Suunnitelma ohjelmasta.	Sähköpostiviestit, kokoukset	Maria Palmgren ja Sanna-Maria Röör	Tammikuuta 2011
Pääluottamusmiehet	Ohjelman tavoitteet ja sisältö.	Pääluottamusmiestöön kokous	Sanna-Maria Röör	Tammikuuta 2010
Traineita vastaanottavat yksiköt, henkilöstö	Suunnitelmat ohjelmasta, sisältö, aikataulu, vaatimukset yksikölle.	Työyhteisökokoukset	Maria Palmgren ja Tuula Haapio	Kevät 2011
Sosiaalialan koulut ja opettajat ja RekryTampere	Sosiaalialan trainee-ohjelman sisältö ja aikataulu: vaatimukset, mitä tarjotaan, hakuaika jne.	- Tiedote - Palaverit - Tiedotustilaisuudet - Esitteet ja julisteet	Sanna-Maria Röör, Maria Palmgren ja Tuula Haapio	Kevät- kesä 2011
Mainostoimisto	Toimeksiannot esim. esitteiden suhteen.	Kokoukset, sähköpostit.	Sanna-Maria Röör	Kesä 2011

<sup>5</sup> Sosnet on sosiaalityön yliopistokoulutuksen yksiköiden muodostama yhteistyöverkosto. Verkoston tehtävänä on järjestää sosiaalityön erikoistumis- ja tohtorikoulutusta sekä edistää peruskoulutus- ja tutkimusyhteistyötä koulutusyksiköiden välillä.

Muu kaupungin henkilöstö	Perusperiaatteet ohjelmasta, aikataulu.	Intranet	Sanna-Maria Röör	Kesä 2011
Traineeiden ohjaajat	Vaatimukset, toiveet ohjaajille.	Kokoukset ja tarvittaessa kirjallinen materiaali esim. tietopaketti.	Maria Palmgren ja Tuula Haapio sekä tarvittaessa Sanna-Maria Röör	Kesä 2011
Potentiaaliset hakijat	Sosiaalialan trainee-ohjelman sisältö ja aikataulu: vaatimukset, mitä tarjotaan, hakuaika jne.	- Tiedotustilaisuudet ohjelmasta - Esitteet ja julisteet - Tiedotteet - Hakuilmoitus	Sanna-Maria Röör, Maria Palmgren ja Tuula Haapio, HALOn rekrytointi	Syksy 2011
HALOn rekrytointi	Toimeksiannot rekrytointien suhteen	Sähköinen toimeksiantolomake	Traineeita vastaanottavat yksiköt ja Sanna-Maria Röör	Syksy 2011
HALOn kehittämis- palvelut	Traineeille järjestettävät perehdytys- ja koulutustilaisuudet	Sähköposti, kokoukset.	Sanna-Maria Röör	Syksy 2011
Projektin ohjausryhmä	Ohjelman eteneminen.	Kokoukset.	Sanna-Maria Röör	Jatkuva n. kerran kuukaudessa tai kahdessa
Aloittavat traineet	Perehdyttäminen	Koulutukset, illanvietet, yhteiset tapaamiset, työssäopastus jne.	Vastaanottava yksikkö, ohjaaja ja henkilöstöyksikkö	Kesä 2012
Kaikki yhteistyötahot sekä kaupungin muut yksiköt ja henkilöstö.	Ohjelman onnistuminen	Raportti	Sanna-Maria Röör	Vuonna 2013

RekryTampere ja sosiaalialan koulutuksen edustajat Tampereelta ovat olleet mukana yhdessä suunnittelupalaverissa. Jatkossakin on tarkoitus välittää tietoa sekä RekryTampereen että koulujen opettajien kautta. RekryTampere on neljän tamperelaisen korkeakoulun (Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu) ura- ja rekrytointipalveluiden verkosto.

Tarkoituksena on, että otetaan vastaanottavien yksiköiden lähiesimiehet mukaan suunnittelemaan tarkempaa ohjelman sisältöä, perehdyttämiskeinoja ja työtehtäviä.

Ohjelman päätyttyä tehdään seurantatutkimus ohjelman tuloksista ja onnistumisesta. Palautetta kysytään sekä traineilta ja ohjaajilta että esimiehiltä.

## 10 Jatkokehitystoimenpiteet

Nyt rakennettua sosiaalialan trainee-ohjelmaa ei ole vielä tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa käynnistetty, joten jatkotoimenpiteinä voidaan nähdä ohjelman tarkentaminen esimerkiksi perehdyttämiskeinojen ja ohjaajan roolin osalta sekä ohjelman käynnistäminen virallisesti rekrytointineen. Jotta opinnäytetyön tulos olisi voitu testata käytännössä, olisi ohjelman pitänyt jo vähintään käynnistyä ja jopa päättyäkin ennen opinnäytteen valmistumista. Tähän aikatauluun oli kuitenkin mahdoton päästä mm. taloudellisten ja ajallisten seikkojen vuoksi. Luvussa 9 olevassa viestintäsuunnitelmassa on kuitenkin luotu aikataulutusta ja vastuutusta mm. rekrytoinneille, viestinnälle ja perehdyttämiselle.

Tämä sosiaalialan trainee-ohjelma on hyvä pohja mahdollisille muille trainee-ohjelmille. Mielestäni kannattaa miettiä tämän ohjelman hyödyntämistä myös muilla aloilla. Erityisesti kysymykseen tulevat muut tässä tutkimuksessa haastatellut alat eli nuoriso- ja hammashoitoala. Lisäksi voisi myös miettiä, onko vastaavanlaiselle ohjelmalle tarvetta ammatillisen koulutuksen alueella. Näen järkeväksi hakea tällaisella ohjelmalla ratkaisuja uhkaavaan ja osittain vallitsevaan työvoimapulaan tietyillä aloilla.

Ohjelman käynnistyttyä ja oltua käytössä esim. noin vuoden kannattaa tehdä palautekysely. Kyselyssä tulee ottaa huomioon sekä traineiden, ohjaajien että esimiesten arviot onnistumisesta ja kehittämisehdotukset. Myös traineiden työllistymistä ohjelman jälkeen tulee seurata.

## 11 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Tampereen kaupungin trainee-ohjelman luomiseksi muiden suurien kuntien ja yritysten trainee-ohjelmia sekä Tampereen kaupungin esimiesten tarpeita trainee-ohjelman suhteen. Tutkimuksen viitekehyksenä on käytetty tietoja Tampereen kaupungista ja kunnista työnantajana yleensä sekä trainee-ohjelmista, rekrytoinnista ja sitouttamisesta saatavilla olevaa kirjallisuutta, opinnäytetöitä ja artikkeleita.

Tutkimuksen tuloksena oli, että Tampereen kaupunki ja erityisesti nyt valittu sosiaaliala tarvitsee uusia rekrytointi- ja sitouttamismenetelmiä. Työnantajakuvan kirkastaminen, hyvien osaajien rekrytoiminen ja sitouttaminen pysymään Tampereen kaupungin palveluksessa ovat kaikki kriittisiä asioita kilpailussa työmarkkinoilla.

Eri trainee-ohjelmista voitiin tutkimuksen perusteella huomata, että Suomessa käytössä olevat trainee-ohjelmat ovat hyvin erilaisia. Yhteistä kaikille ohjelmille kuitenkin on, että ne ovat suunnattu nuorille opintojensa loppuvaiheessa oleville tai valmistuneille henkilöille. Sen sijaan muuten ohjelmien sisältö, pituus ja tehtävät vaihtelevat paljon.

Työn tavoitteena oli rakentaa Tampereen kaupungille trainee-ohjelma ja siinä onnistuttiin, luotiin trainee-ohjelma nimeltä Elämäsi työ. Ensimmäisten traineiden on tarkoitus aloittaa työskentely kaupungilla vuonna 2012. Ohjelman avulla traineet perehdytetään ja sitoutetaan Tampereen kaupunkiin. Nyt rakennettua trainee-ohjelmaa on tarkoitus käyttää tulevaisuudessa lähtökohtana myös muiden mahdollisten alojen trainee-ohjelmissa.

Tutkimuksen uutuusarvo liittyy tähän uuteen rekrytointi- ja sitouttamismenetelmään, eli trainee-ohjelmaan, jonka Tampereen kaupunki ottaa käyttöön. Trainee-ohjelmia ei ole käytössä kuin muutamissa kunnissa ja tällainen rekrytointihaasteelliseen alaan keskitetty ohjelma on vielä harvinaisempi. Vastaava ohjelma on tietääkseni käytössä vain Vantaalla ja se ohjelma on suunnattu tekniselle alalle.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Dessler, Gary 2003. Human resource management international edition. Ninth edition. USA. Pearson Education Ltd.
- Hammarsten, Heidi 2008. Uratukea nuorelle työntekijälle. Fakta 6-7/2008, 30-31.
- Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Julkinen sektori työnantajana 2006. Valtiovarainministeriö ja Kunnallinen Työmarkkinalaitos. Helsinki. Edita-Prima Oy.
- Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy.
- Kiviniemi, Sanna & Metteri, Anna 2010. Yhteistyön vuosikello -hankeraportti. Yliopistojen ja käytännön opetuspaikkojen välinen yhteistyö sosiaalityön opetuksessa. Tampereen yliopisto. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Tampere.
- Lähteenmäki, Satu 1995. ”Mitä kuuluu, kuka käskää?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallien mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:1995.
- Markkanen, Mikko 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva. WSOY.
- Rainio, Päivi 2010 (a). Kiinnitä työhön ja tulokseen - Opas kuntatyön perehdyttäjälle. Kuntatyö 2010. Kuntatyö 2010-projekti.
- Rainio, Päivi 2010 (b). Rekrytointiopus kunta-alalle. Kuntatyö 2010. Kuntatyö 2010-projekti.
- Ravaela, Annika & Keski-Korhonen Jutta 2003. Ohjaajan käsikirja. Trainee-koulutus alkusoittona työelämään, Trainkat-projekti.
- Ravaela, Annika & Keski-Korhonen Jutta 2003. Traineen käsikirja. Trainee-koulutus alkusoittona työelämään, Trainkat-projekti.
- Salminen, E. Olavi 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki. Edita Publishing.
- Salonen, Paula (toim.) 2006. Aineksia onnistuneeseen harjoitteluun. Kokkola. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.
- Tampereen kaupungin henkilöstöohjelma 2009-2012. Tampere.
- Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2009. Tampere.
- Tampereen kaupungin perehdyttämissuunnitelma 2010 (luonnos). Tampere.
- Trainee-opas, Jungle Career 2010. 17 Ponnahduslautaa urallesi. Helsinki. Universum Finland.
- Trainee-opas, Jungle Career 2009. 13 täydellistä pakettia jännittävää uraa varten. Helsinki. Universum Finland.



- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Tuominen Kari (1993), Benchmarking – Yhteenvedo yritysjohdolle. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vanhatalo, Marika 2007. Sitoudu meihin. U&RA Ura- ja rekrytointipalveluiden lehti 2007 (2).
- Vantaan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2009. Vantaa.
- Vehviläinen, Maija 2010. Kiinnostava työ on useimmille tärkeämpi kuin suuri palkka. Aamulehti 12.10.2010.

### **Elektroniset lähteet**

- Hakola, Elina & Salo, Irmeli 2009. Unilever Akatemia 21.8.2009. [online] [viitattu 29.1.2010]  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1555586>
- Huovinen, Julia 2009. Ura alkuun juoksupoikana. Talouselämä 16.1.2009. [online] [viitattu 29.1.2010]  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1467436>
- Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua 2008. Melkior. [online] [viitattu 28.8.2010].  
[http://www.melkior.fi/02\\_henkilostosuunnittelu.htm](http://www.melkior.fi/02_henkilostosuunnittelu.htm)
- Kasanen, Eero & Lukka Kari & Siitonen Arto 1991. Konstruktiivinen tutkimusote (2006). [online] [viitattu 26.1.2010]. <http://lille.haaga-helia.fi/ampedatk/menetelmapaletti/konstruktiivinen.html>
- Kunnallinen työmarkkinalaitos 28.6.2010. Kunnat työnantajina. [online] [viitattu 4.10.2010].  
[http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F&tabletarget=&MENU\\_1\\_open=true&pid=AB16F3C66EA94AFCAC88D3F45DA0923D&laytmp=kt2006](http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F&tabletarget=&MENU_1_open=true&pid=AB16F3C66EA94AFCAC88D3F45DA0923D&laytmp=kt2006)
- Mentorointi. [online] [viitattu 1.10.2010].  
[http://www.uranus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/ammattiaineisto/open.php?id=3470](http://www.uranus.fi/tuotteet_ja_palvelut/ammattiaineisto/open.php?id=3470)
- Osaamisen kehittäminen yrityksissä – EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008. 2009. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. [online] [viitattu 28.8.2010].  
[http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2009/henko\\_08\\_22042009.pdf](http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf)
- Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005. [online] [viitattu 27.4.2010].  
[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut\\_2020-valiraportti.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf)
- Thomas International. [online] [viitattu 13.10.2010].  
<http://www.thomasinternational.net/11/>
- Trainee-ohjelmalla urapolulle 2007. Jyväskylän ylioppilaslehti Jylkkäri 2007 (14). [online] [viitattu 27.4.2010]. <http://www.jylkkari.fi/oldies/arkisto/0714/pdf/07.pdf>

- Trainee-ohjelmien hyödyt - Opiskelupaikka [www-sivu] [viitattu 27.7.2010]. <http://www.opiskelupaikka.fi/Tyopaikka-harjoittelu/Trainee-ohjelmat/Hyodyt>
- Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua 2009. Työturvallisuuskeskus TTK. 2. painos. [online] [viitattu 28.8.2010]. [http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)
- Työministeriö 2003. Työhallinnon julkaisu nro 320. Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamaan työmarkkinamuutokseen. Projektin loppuraportti. Helsinki. Työministeriö. [online] [viitattu 20.7.2010]. [www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/07\\_julkaisu/thj320.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj320.pdf)
- Uralle trainee-ohjelman kautta – työnantajakyselyn antia 2007 (2) Rekrymeili. [online] [viitattu 27.4.2009]. <http://www.uta.fi/rekrytointi/rekrymeili/10.html>
- Virta, Meri. Helsingin kaupunki, Oiva Akatemia, nuorempi konsultti [sähköpostiviesti 14.6.2010].
- Wikipedia. Benchmarking. [online] [viitattu 28.7.2010]. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- Wikipedia. Kuntayhtymä. [online] [viitattu 4.10.2010]. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kuntayhtym%C3%A4>
- Wikipedia. Työntekijöiden sitouttaminen. [online] [viitattu 27.8.2010]. [http://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden\\_sitouttaminen](http://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden_sitouttaminen)
- Väestötilastot, väestöennuste, Tilastokeskus 2009. [online] [viitattu 1.8.2010] [http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_tau_001_fi.html)
- Yrityksen keltanokasta tuli trainee 3.3.2008 Taloussanomat. [online][viitattu 17.4.2009]. <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/03/03/yrityksen-keltanokasta-tuli-trainee/20085563/12>

## Suulliset lähteet

- Haapio, Tuula. Tampereen kaupunki, sosiaalipalvelupäällikkö. Haastattelu 23.3.2010. Tampere.
- Heinonen, Antti. Tampereen kaupunki, Johtava koordinaattori. Haastattelu 15.3.2010. Tampere.
- Palmgren, Maria. Tampereen kaupunki, sosiaalipalvelupäällikkö. Haastattelu 4.3.2010. Tampere.
- Rainio, Päivi. Vantaan kaupunki, viestintäpäällikkö. Haastattelu 26.1.2010. Vantaa.
- Takala, Jutta. Espoon kaupunki, vs. rekrytointipäällikkö. Haastattelu 26.1.2010. Espoo.
- Tartu työhön Trainee-ohjelmassa. Esittelytilaisuus trainee-ohjelmista 17.3.2010. Tampere.
- Torppa-Saarinen, Eeva. Tampereen kaupunki, ylihammaslääkäri. Haastattelu 16.3.2010. Tampere.

## Liitteet

## Liite 1: Eläkepoistuma 2010-2030, Tampereen kaupunki

Tampereen kaupungin eläkepoistuma 2010-2030 ammattiryhmittäin									
Suurimmat ammattiryhmät (Aml01)									
	Vakinainen hlöstö 31.12.2008	2010- 2015		2010- 2020		2010- 2025		2010- 2030	
Ammattiryhmä	henk.	henk.	%	henk.	%	henk.	%	henk.	%
Perushoitajat ja lähihoitajat	1 390	207	14,9	411	29,6	601	43,2	769	55,4
Aineenopettajat ja lehtorit	1 047	155	14,8	307	29,3	443	42,3	618	59,1
Lastenhoitajat ja päiväkotiapul.	845	116	13,8	233	27,5	360	42,5	477	56,5
Sairaanhoitajat	773	85	11	170	22	263	34	371	48
Muut perusk. ja luk. leht. ja t.op.	665	126	19	187	28,1	254	38,1	364	54,8
Siivoojat	603	226	37,4	348	57,7	424	70,3	482	80
Lastentarhanopettajat	565	71	12,7	148	26,1	234	41,4	319	56,5
Kunnallishall. erityisasiantuntijat	526	93	17,8	176	33,5	241	45,8	302	57,4
Luokanopettajat	496	71	14,4	133	26,9	195	39,4	255	51,5
Palomiehet	472	51	10,7	107	22,7	171	36,3	225	47,7
Henkilökohtaiset avustajat ym.	439	62	14,2	124	28,2	174	39,7	234	53,3
<b>Sosiaalityöntekijät</b>	<b>407</b>	<b>60</b>	<b>14,8</b>	<b>110</b>	<b>27</b>	<b>165</b>	<b>40,6</b>	<b>218</b>	<b>53,6</b>
Linja-auton kuljettajat	393	77	19,7	147	37,3	208	53,1	270	68,7
Sihteerit	316	99	31,3	146	46,1	196	62	247	78,2
Keittiöapulaiset	308	83	26,9	139	45	184	59,7	229	74,4
Terveystenhoitajat	275	37	13,6	82	29,8	122	44,3	159	57,8
Kiinteistöhuoltomiehet	240	65	27	118	49,1	147	61,1	170	70,9
Perhepäivähoitajat ym.	226	51	22,5	85	37,5	119	52,5	144	63,5
Johdon sihteerit, osastosiht. ym.	205	46	22,2	79	38,4	115	56,1	151	73,7
Sairaala- ja hoitoapulaiset	204	76	37,4	131	64,3	156	76,3	169	82,8
Kirjasto-, ark.- ja museotyöntek.	195	45	23,3	86	44,3	116	59,4	146	74,7
Eriyisopettajat	182	32	17,8	54	29,5	68	37,3	91	50,2
Toimistovahtimestarit	178	41	23	68	38,3	90	50,3	106	59,5
Muut lääkärit	175	20	11,6	41	23,4	62	35,4	87	49,5
Ravintola- ja suurtalousesimiehet	174	52	30,1	91	52,2	118	67,6	140	80,7
Kodinhoitajat ja kotiaavustajat	173	61	35,1	92	53	119	68,6	138	79,8
Osastonhoitajat	132	33	25,2	55	41,8	77	58	94	71,5
Sosiaalialan hoitajat	113	28	25,2	49	43,1	64	57	79	69,5
Fysioterapeutit	110	15	13,3	28	25,9	50	45,2	63	57,7
Moott.ajon., työkon. asent., korj.	110	33	30,2	51	46,6	65	59,4	78	70,6
Tilintarkastajat, kamreerit ym.	107	20	19	40	37	52	48,8	69	64,1
Muut ammattiryhmät	4 135	868	21	1 605	38,8	2 197	53,1	2 805	67,8
<b>Yhteensä</b>	<b>16 179</b>	<b>3109</b>	<b>19,2</b>	<b>5 639</b>	<b>34,9</b>	<b>7 848</b>	<b>48,5</b>	<b>10 071</b>	<b>62,2</b>

Lähde: Kuntien eläkevakuutus 2010 (26.7.2010)

## Liite 2: Uuden henkilöstön kurssin ohjelma



Tampereen kaupunki  
Henkilöstökoulutus

### UUDEN HENKILÖSTÖN KURSSI

Aika: pe 27.11.2009 klo 8.30–12.30

Paikka: Kaupunginvaltuuston istuntosali, Aleksis Kiven katu 14–16 C, 5. krs.

#### Ohjelma

**8.30 Aamukahvi, henkilöstöravintola Näköala, 6. kerros**

**8.50 Tilaisuuden avaus**

Jaana Villilä-Utriainen, henkilöstön kehittämisspäälikkö

**9.00 Tampereen kaupungin historia**

Saija Kirkkola, suunnittelija

**9.30 Tampereen kaupungin toimintamalli ja johtamisjärjestelmä**

Kirsi Koski, yhteysjohtaja

**9.45 Tampereen kaupungin hallinto**

Tiina Kyötilä-Vettenranta, apulaiskaupunginlakimies

**10.00 Henkilöstöohjelma**

Niina Pietikäinen, vs. henkilöstöjohtaja

**10.15 Kaupungin ja henkilöstön välinen yhteistoiminta**

Kari Parikka, työympäristöpäälikkö

**10.30 Tampereen kaupungin talous**

Jukka Männikkö, taloussuunnittelupäälikkö

**10.45 Ammattijärjestöjen esittely**

Juha Kataja, pääluottamusmies, SuPer

**11.00 Lounas, henkilöstöravintola Näköala, 6. kerros**

**11.45 Tullinkulman työterveyden palvelut**

Päivi Järvinen, toimistovastaava

**12.00 Sairauskassan palvelut**

Sirkku Helenius, kassanjohtaja

**12.20 Tilaisuuden päättäminen**

Jaana Villilä-Utriainen, henkilöstön kehittämisspäälikkö

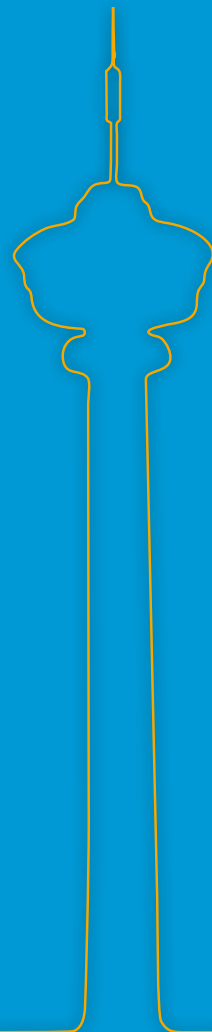
### Liite 3: Uuden henkilöstön opas

*Uuden henkilöstön opas*

# TERVETULOA TAMPEREEN TEKIJÄKSI.



*Kaupunki tarjoaa elämäsi töitä.*



# TERVETULOA TAMPEREEN KAUPUNGIN TEKIJÄKSI!

Onneksi olkoon työpaikastasi ja lämpimästi tervetuloa Tampereen kaupungille. Työpaikkasi on Pirkanmaan suurin työnantaja noin 16.000 työntekijän voimin. Työtehtävien kirjo on erittäin laaja, erilaisia tehtävänimikkeitä on yli 900 kappaletta. Kuulut siis sangen monipuoliseen joukkoon!

Arvostamme Tampereen kaupungilla moniammatillista ja asiantuntevaa henkilöstöämme. Työpaikan henki luodaan yhdessä, ja siihen tarvitaan meistä jokaista.

Työ kaupungilla on työtä kaupunkilaisten hyväksi. Yhdessä me teemme Tampereen kaupungin: Tuotamme ja järjestämme palveluja yli 200.000 kaupunkilaiselle, minkä lisäksi palvelemme myös ympäröivää seutukuntaa eri tavoin. Kaupungilla tehtävä työ on merkityksellistä ja yhteiskunnallisesti arvokasta työtä.

Työ Tampereen kaupungilla on paljon muutakin kuin vain kahdeksasta neljään puurtamista. Iso talo tarjoaa kunnan edut. Henkilöstökoulutus tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Henkilöstöllä on lisäksi mahdollisuus urakehitykseen, eli vaikkapa tehtävien vaihtamiseen talon sisällä. Henkilöstöllä on käytettävissään myös kattavat työterveyshuollon palvelut. Henkilöstökassa toimii kaupungin työntekijöiden omana pankkina ja henkilöstöravintolat järjestävät henkilökunnalle mahdollisuuden työpaikkaruokailuun. Vapaa-ajaksikin kaupunki tarjoaa monenlaista toimintaa.



Tämä opas on tarkoitettu juuri sinulle, uusi Tampereen kaupungin tekijä! Oppaasta saat tietoa esimerkiksi palvelussuhteeseen kuuluvista seikoista, kuten työajasta, vapaista, työterveyshuollosta ja henkilöstön eduista. Oppaan tehtävä on myös johdattaa sinut tiedon lähteille. Lisätietoa saat esimieheltäsi, työkavereiltasi, kaupungin intranetistä Loorasta sekä henkilöstölehdistä ja -tiedotteista. Muista kysellä!

**Niina Pietikäinen**  
Vs. Henkilöstöjohtaja



# UUDEN HENKILÖSTÖN OPAS

## SISÄLLYSLUETTELO

Tervetuloa Tampereen kaupungin tekijäksi! .. 2

### TEKIJÖIDEN TAMPERE ..... 4

Tampereen kaupungin organisaatio..... 4

Kaupunkistrategia ..... 6

### TYÖHÖN TULLESSA ..... 7

Palvelussuhteen lajit ..... 7

Työsopimus ..... 7

Työhöntulotarkastus ..... 8

Koeaika ..... 8

Kulunohjaus ja työajan seuranta ..... 8

Henkilökortti ..... 8

Perehdytys ..... 9

### TOISSÄ KAUPUNGILLA ..... 9

Työaika ..... 9

Palkka – korvaus tehdystä työstä ..... 9

Työntekijän ja työnantajan oikeudet ja

velvollisuudet ..... 10

Salassapito ja julkisuus ..... 10

Tiedotustoiminta ..... 10

Tehtäväkierto ..... 11

Oppisopimus ..... 11

### HENKILÖSTÖEDUT ..... 11

Henkilöstön kehittäminen ja koulutus ..... 11

Kannustinraha ..... 12

Henkilöstökassa ..... 12

Henkilöstöruokailu ..... 12

Liikunta- ja virkistystoiminta ..... 13

Työterveyshuolto..... 13

Teho- ja avotehoremontti ..... 14

Sairauskassa ..... 14

Työsuhdematkalippu..... 14

### YHTEISTOIMINTA ..... 15

Yhteistoiminta..... 15

Työsuojelu ..... 15

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus..... 16

Aloitteet ..... 16

Kehittäjäpalkinto ..... 17

Luottamusmiesjärjestelmä ..... 17

### LOMAT JA VAPAAT ..... 18

Vuosiloma..... 18

Vuorotteluvapaa..... 19

Opintovapaa..... 19

Muu virkavapaa tai työvapaa..... 19

Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa..... 20

Hoitovapaa ..... 20

Sairauden sattuessa ..... 20

### ELÄKE- JA VAKUUTUSTURVA ..... 21

Eläkkeet ..... 21

Ryhmähenkivakuutus ..... 22

Tapaturmavakuutus ..... 22

### PALVELUSSUHTEN PÄÄTTYESSÄ ..... 23

Irtisanomisaika ..... 23

Lähtöhaastattelu..... 23

Työtodistus ..... 23

### LISÄTIETOJA ..... 24

**Julkaisija:** Tampereen kaupungin hallinto- ja  
henkilöstöryhmä.

**Valokuvat:** Anna Byckling, Ari Järvelä, Timo Aaltonen,  
Sampsa Hakulinen ja Sanna-Maria Röör.

**Painopaikka:** Esa-Print, 2009

**Ulkoasu:** Atomi



# TEKIJÖIDEN TAMPERE

Tampereen kaupunki perustettiin 1.10.1779, kun Kustaa III allekirjoitti kaupungin perustuskirjan. Kaupunki kohosi kosken rannalle Pyhäjärven ja Näsijärven väliin. Koski leimasi myös kaupungin elinkeinoja ja kehitystä. Kosken partaalle syntyneestä Tampereesta muodostui teollisuuskaupunki.

Nykyään Tampere on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki, jossa asuu yli 200.000 asukasta. Teollisuuskaupungista on muotoutunut monipuolinen ja vetovoimainen kasvukeskus, joka sijainnillaan, palveluillaan, opiskelu- ja harrastusmahdollisuuksillaan, kulttuuritarjonnallaan sekä monipuolisilla työpaikoillaan houkuttelee uusia asukkaita Tampereelle.

## Kaupungin henkilöstö pähkinänkuoressa (30.6.2009)

- 16.000 työntekijää/viranhaltijaa
- noin 970 ammattinimikettä
- yksi työntekijä / 13 tamperelaista
- henkilöstön keski-ikä 44 vuotta
- henkilöstöstä vakinaisia 80 %
- määräaikaista ja sijaisia 20 %
- henkilöstömenot noin 586 miljoonaa euroa vuodessa.

## TAMPEREEN KAUPUNGIN ORGANISAATIO

Tampereen kaupunki on noin 16.000 työntekijän kokoinen organisaatio. Suurin toimialue on hyvinvointipalvelut, jossa työskentelee 2/3 kaupungin henkilöstöstä. Hyvinvointipalvelut pitää sisällään sekä sosiaali- ja terveysterveystoimien että kasvatus- ja opetuspalvelut.

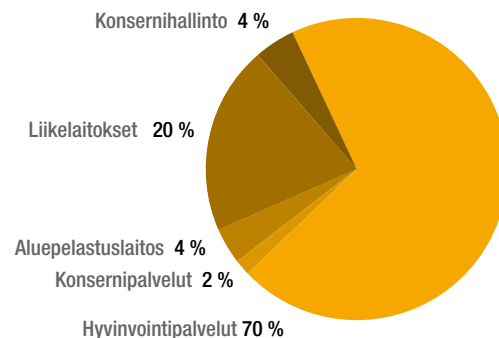
Tampereen kaupungilla on pormestarijohtoinen hallintomalli. Pormestarijohtoisessa kaupunginvaltuusto valitsee päätoimisena luottamushenkilönä toimivan pormestarin ja neljä apulaispormestaria omaksi toimikaudekseen. Lisätietoja löydät intranetistä.

Kunnallisen organisaation erityispiirre on luottamushenkilöjärjestelmä. Sen lisäksi, että kaupungilla työskentelee erilaisia viranhaltijoita ja työntekijöitä, kuuluvat myös luottamushenkilöt olennaisena osana kaupungin organisaatioon. Luottamushenkilöt ja kaupungin henkilöstö työskentelevät yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tärkein luottamushenkilöelin on joka neljäs vuosi yleisillä vaaleilla valittava kaupunginvaltuusto, jossa on 67 jäsentä. Valtuusto käyt-

tää kaupungin ylintä päätösvaltaa. Se valitsee myös kaupunginhallituksen, joka johtaa kaupungin hallintoa, valmistelee kaupunginvaltuustossa käsiteltävät asiat ja huolehtii valtuuston päätösten täytäntöönpanosta sekä valvoo kaupungin etua ja edustaa kaupunkia. Näiden lisäksi luottamushenkilöelimiä ovat erilaiset lautakunnat ja jaostot. Lisätietoja kaupungin johto- ja hallintosäännöistä sekä luottamushenkilöelinten kokoonpanoista saat intranetistä.

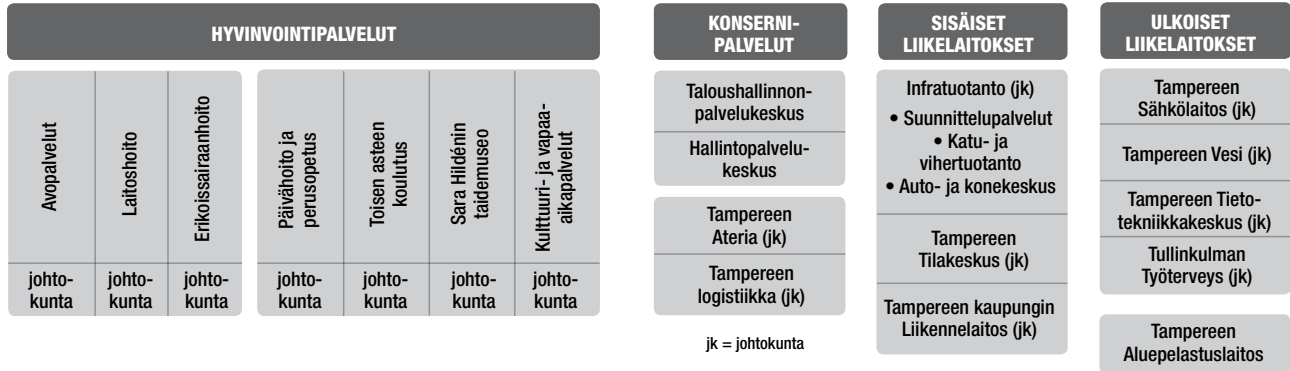
## Suunniteltu vakinaisen henkilöstön määrä v. 2010



# TAMPEREEN KAUPUNGIN ORGANISAATIO



## palvelusopimukset



jk = johtokunta



## KAUPUNKISTRATEGIA

Tampereen kaupunginvaltuusto hyväksyi 12.8.2009 vuoteen 2020 ulottuvan Tampere virtaa -kaupunkistrategian. Kaupunkistrategian visio kuuluu seuraavasti: *”Sujuvan elämän suuri kaupunki – vastuullisesti kehityksen kärjessä”*. Visio on tulevaisuuden tahtotila. Tampereen kaupungin visio tarkoittaa, että:

- Tampere on haluttu ja elinvoimainen asuin- ja vierailukaupunki. Palvelujen, kaupunkirakenteen ja liikenteen toimivuus sekä viihtyisä ja turvallinen elinympäristö varmistavat hyvän elämänlaadun.
- Tampere on kasvava kaupunki. Kaupunkiseutua rakennetaan yhtenä kokonaisuutena kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.
- Tampere on edelläkävijä asiakaslähtöisissä palveluissa, ympäristön huomioon ottavissa valinnoissa ja osaamisessa.

Kaupunkistrategiassa määritellään Tampereen kaupungin tulevaisuuden tavoitetilä sekä asetetaan suuntaviivat tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Kaupungille määritetään visio, toimintaperiaatteet, strategiset päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet mittareineen.

Tilajaalautakuntien palvelustrategioissa esitetään kaupunkistrategiaa yksityiskohtaisemmat tavoitteet hyvinvointipalvelujen ja kaupunkiympäristön kehittämisen osalta. Myös henkilöstöohjelma ja tuotantostategiat täydentävät osaltaan kaupunkistrategian linjauksia.

Kaupunki tarvitsee henkilöstöään laadukkaiden palvelujen tuottamiseksi ja järjestämiseksi. Henkilöstön osaaminen ja yhteistyö on kaupungin keskeisin resurssi. Vain henkilöstönsä avulla kaupunki voi saavuttaa visionsa ja päämääränsä.

Oman työn ja strategioiden välistä yhteyttä tarkastellaan esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa.

## KAUPUNKISTRATEGIAN TOIMINTAPERIAATTEET

Toimintaperiaatteet ovat arvoihin pohjautuvia ja yhdessä sovittuja toimintatapoja, jotka ohjaavat kaikkea kaupungin toimintaa ja joilla varmistetaan strategian toteutuminen.

Uuden kaupunkistrategian sisältämät toimintaperiaatteet ovat:

### 1. Hyvä palvelu

Palvelemme kuntalaisia ammattitaitoisesti ja heitä arvostaen. Tarjoamme palvelua yksilöllisyyttä kunnioittaen, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Kehitämme palvelua yhdessä kuntalaisten kanssa.

### 2. Yhdessä tekeminen

Toimimme avoimesti verkostoissa ja edesautamme niiden syntymistä. Kannustamme osallistumiseen ja vastuun ottamiseen lähiyhteisöissä. Teemme työtä yhdessä siihen sitoutuen ja osaamistamme kehittäen. Arvostamme omaa ja muiden työtä yli rajojen.

### 3. Vastuullisuus

Toimimme taloudellisesti, koska olemme vastuussa resurssien parhaasta mahdollisesta käytöstä. Edistämme toiminnallamme kuntalaisten tasavertaista hyvinvointia ja turvallisuutta sekä henkilöstön tasa-arvoa. Turvaamme tulevaisuutemme kantamalla vastuun ympäristöstämme.

### 4. Aloitteellisuus

Olemme luovia ja aloitteellisia. Etsimme uusia ideoita ja innovaatioita. Vahvistamme kuntalaisten aktiivisuutta, yhteistoimintaa sekä kunnallista demokratiaa ja vaikuttamismahdollisuuksia.

## KAUPUNKISTRATEGIAN PÄÄMÄÄRÄT

Strategiset päämäärät tarkentavat visiota ja kertovat, millainen Tampere on vuonna 2020, kun strategia on toteutunut. Kaupunkistrategiassa on asetettu 12 strategista päämäärää neljän näkökulman alle.

Lisätietoja kaupunkistrategiasta ja kehityskeskusteluista saat intranetistä.

# TYÖHÖN TULLESSA

## PALVELUSSUHTEEN LAJIT

Jokainen kaupungin työntekijä on joko työ- tai virkasuhteessa kaupunkiin. Virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa kunta on työnantajana ja viranhaltija työn suorittajana. Virkasuhde solmitaan jos viranhaltijan tehtäviin kuuluu julkisen vallan käyttöä eli viranomaistoimintaa. Työsopimussuhde perustuu taas työntekijän ja työnantajan väliseen yksityisoikeudelliseen työsopimukseen. Palvelussuhde voi olla joko vakinainen tai määräaikainen. Määräajan pituus käy ilmi työsopimuksesta tai virkamääräyksestä.

## TYÖSOPIMUS

Ennen kuin aloitat työsi kaupungilla, sinulle laaditaan joko työsopimus tai määräys viran hoitamiseksi. Työsopimus on työelämän perussopimus, jonka työntekijä ja työnantaja solmivat. Siinä määritellään työntekijän palkkaus, työaika sekä muita palvelussuhteen ehtoja. Työsopimus tehdään kirjallisena, ja sen allekirjoittavat sekä työntekijä että työnantaja. Virkamääräyksessä määritellään lähinnä viranhaltijan palkka ja palvelussuhteen kesto.

Ota työsopimuksen tekoon mukaasi verokortti ja pankkitilisi numero, jotta palkanmaksu voi alkaa sujuvasti.

Työ- ja virkaehtosopimukset määrittelevät palvelussuhteen ehtoja sekä työ- että virkasuhteisten osalta. Näitä sopimuksia ovat kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), opetushenkilöstöä kos-

keva virka- ja työehtosopimus (OVTES), teknistä henkilöstöä koskeva virka- ja työehtosopimus (TS), lääkäreitä koskeva virkaehtosopimus (LS), tuntipalkkaista henkilöstöä koskeva työehtosopimus (TTES) sekä muusikoita koskeva virka- ja työehtosopimus. Lisäksi on vielä perhepäivähoitajia koskevia erityismääräyksiä.





## TYÖHÖNTULOTARKASTUS

Kaupungin virkaan tai toimeen valitun tulee vaadittaessa käydä työhönlutotarkastuksessa Tullinkulman työterveydessä. Tällöin valintasi virkattai työsuhteeseen on ehdollinen, kunnes tarkastus on suoritettu. Työhönlutotarkastuksen tarkoituksena on arvioida terveydentilaasi, työ- ja toimintakykyäsi, työolosuhteitasi ja soveltuvuuttasi työtehtäviisi.

## KOEAIKA

Työsopimuksessa työntekijä ja työnantaja voivat sopia koeajasta. Koeaika on enintään neljä kuukautta, tietyissä poikkeustapauksissa se voi olla kuusi kuukautta. Virkasuhteessa koeaika voidaan määrättä korkeintaan kuudeksi kuukaudeksi. Koeaikana työsopimuksen voi purkaa molemmin puolin asiallisin perustein. Tällöin irtisanomisaikaa ei tarvitse noudattaa.

## KULUNOHJAUS JA TYÖAJAN SEURANTA

Suuri osa kaupungin työntekijöistä kuuluu Timecon-kulunohjauksen toimintapiiriin. Timecon-kulunvalvontatunnistetta käytetään työajan seurantaan, kulunvalvontaan ja esimerkiksi lounaan maksamiseen henkilöstöravintolassa.

Mikäli kuulut Timecon-kulunohjauksen piiriin, saat kulunvalvontatunnisteen käyttöösi. Useimmissa yksiköissä on nimetty henkilö, joka huolehtii tunnisteen hankinnasta ja opastaa sen käytössä.

## HENKILÖKORTTI

Kaupungin henkilöstön henkilökortti on osa kaupungin kulunvalvontaa ja turvallisuutta. Henkilökunnan on käytettävä sitä niissä tiloissa, joissa se on osoitettu asianomaisin kyltein. Kuvallinen henkilökortti hankitaan esimiehen luvalla Hallintopalvelukeskus HALOsta. Tilauksia voivat tehdä vain nimetyt yhdyshenkilöt. Valokuvaukset suoritetaan tiistaisin klo 9–11 ja torstaisin klo 14–15 välisenä aikana Hallintopalvelukeskuksen toimitiloissa osoitteessa Puutarhakatu 2 A, 1. kerros. Kortin saa valokuvauksesta suoraan mukaansa.

## PEREHDYTYS

Uutena työntekijän olet oikeutettu perehdytykseen. Päävastuu perehdytyksestä on esimiehelläsi. Perehdytys on kuitenkin sekä perehdyttämistä että perehtymistä. Sen lisäksi, että esimiehesi ja työkaverisi perehdyttävät sinua kaupunkiin työnantajana, palvelussuhteen etuihin, vaatimuksiin sekä omiin työtehtäviisi, perehdyt myös itsenäisesti edellä mainittuihin asioihin. Kumpikin perehdytyksen muoto on tärkeä osa työuran alkua.

Uuden työntekijän perehdytykseen kuuluu uuden henkilöstön kurssi, joka järjestetään yleensä kaksi kertaa vuodessa kaupunginvaltuuston istuntosalissa osoitteessa Aleksis Kiven katu 14–16. Kurssi kuuluu jokaisen uuden työntekijän perehdytykseen. Perehdyttämisestä ja uuden henkilöstön kurssista saat tietoa intranetistä.

# TÖISSÄ KAUPUNGILLA

## TYÖAIKA

Työaikana työntekijän on oltava työpaikallaan työnantajan käytettävissä. Työaikamuotoja on erilaisia.

- Toimistotyöaika on 36 tuntia 15 minuuttia viikossa. Työpäivien pituus voi vaihdella, tai päivät voivat olla tasapituisia.
- Yleistyöajassa säännöllinen työaika on enintään 9 tuntia vuorokaudessa ja 38 tuntia 15 minuuttia viikossa. Työnantaja voi myös järjestää viikkotyöajan siten, että se on keskimäärin 38 tuntia 15 minuuttia enintään kuuden viikon ajanjaksossa.
- Jaksotyöaika tarkoittaa sitä, että työaika toteutetaan aina etukäteen laaditulla työvuoroaikataululla. Päivittäisen työaikasi näet työnantajan tekemästä työvuoroluettelosta.
- Liukuvaa työaika käyttävät ne viranhaltijat ja työntekijät, joiden säännöllinen työaika on kaupungin henkilöstöjohtajan päätöksellä järjestetty liukuvaksi.
- Liukumarat ovat +20 tunnista -6 tuntiin. Kiinteä työaika on 5 tuntia päivässä.

## PALKKA – KORVAUS TEHDYSTÄ TYÖSTÄ

Kaupungin palvelukseen otetulla on oikeus saada palkkaa siitä päivästä lukien, kun hän on ryhtynyt virantoimitukseen tai tehtäviään hoitamaan. Palkan perustana ovat virka- ja työehtosopimukset, joissa on määriteltä tehtäväkohtaiset vähimmäispalkat. Tehtäväkohtainen palkka määräytyy työtehtävän vaativuuden mukaan. Tämän lisäksi työntekijä voi saada henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvaa palkkaa, palvelussuhteen kestoon perustuvia lisä, tulospalkkaa tai erityisiä työaika- ja olosuhteellisia.



Vakinaisten työntekijöiden ja viranhaltijoiden palkanmaksupäivä on kunkin kuukauden 15. päivä. Määräaikaisilla palkanmaksupäivä on puolestaan kunkin kuukauden viimeinen päivä. Tuntipalkkaisilla palkanmaksu on parittoman viikon tiistai.

Palkkauksesta saat lisätietoja oman alasi virka- ja työehtosopimuksista sekä internetistä osoitteesta [www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi).





## TYÖNTEKIJÄN JA TYÖNANTAJAN OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET

Oikeuksiisi työntekijänä kuuluvat työ- ja virkaehtosopimusten mukainen palkka, lakien ja sopimusten antama suoja, oikeus järjestäytymiseen sekä terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön.

Työntekijänä sinun tulee suorittaa oma työsi huolellisesti, noudattaa työnjohtajan antamia ohjeita, kieltäytyä työnantajan kanssa kilpailevasta toiminnasta, pitää liike- ja ammatillisuudet sekä huomioida työnantajan etu. Työnantajan oikeuksiin kuuluu työhönotto-oikeus ja oikeus johtaa tehtävää työtä. Työnantajan tulee noudattaa lakeja ja sopimuksia, kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, huolehtia työturvallisuudesta sekä edistää hyvää työilmapiiriä, työntekijän työssä suoriutumista ja ammatillista kehitystä. Voit tutustua työläinsäädäntöön intranetissä.

## SALASSAPITO JA JULKISUUS

Kaupungin työntekijänä saat tietoosi kaupunkia ja sen henkilöstöä, asiakkaita, sopimuskumppaneita tai muita yhteistyötahoja koskevia salassapidettäviä tietoja. Näitä tietoja et saa kertoa sivullisille palvelussuhteen kestäessä etkä sen päätyttyä ilman asianomaisen suostumusta tai lain velvoitetta.

Kaupungilla on julkisena organisaationa myös erityiset salassapitoa ja julkisuutta koskevat säädöksensä. Työssäsi saatat joutua vastaamaan näihin kysymyksiin, joten ota niistä selvää (kirjallisen päätösmenettelyn ohjeet). Pääsääntöisesti kaupungin hallinnossa käsiteltävät asiat ovat julkisia. Esimerkiksi kaupungin palveluksessa työskentelevien bruttopalkat ovat julkisia. Tällaista sääntöä ei yksityisellä puolella ole.

## TIEDOTUSTOIMINTA

Tampereen kaupungin henkilöstölehti Vilkku tulee jokaiselle kaupungin työntekijälle kotiin. Mikäli et saa lehteä, ota yhteys palkanlaskijasi. Lehestä on olemassa myös nettiversio, jonka löydät intranetistä. Yksiköillä ja toimialueilla on lisäksi omia tiedotuslehtiä, ilmoitustauluja ja tiedotteita.

Sähköinen ja koko kaupungin kattava ajankohtainen tiedotuskanava on kaupungin intranet eli Loora, **[www.loora.fi](http://www.loora.fi)**. Looraa kannattaa seurata säännöllisesti, sillä se on hyvä kanava perehtyä kaupungin organisaatioon, sen eri tehtäviin ja ajankohtaisiin asioihin.

Kaupungin ulkoisesta viestinnästä vastaa kaupungin oma viestintäyksikkö. Sisäistä viestintää puolestaan hoitavat viestintäyksikön ohella henkilöstöyksikkö ja oman alueensa osalta toimintayksiköt. Viestintäyksikkö toimittaa muun muassa henkilöstölehti Vilkkua ja palvelee tiedotusvälineitä sekä kaupunkilaisia.



## TEHTÄVÄKIERTO

Ennakoivilla toimenpiteillä ja hyvällä henkilöstösuunnittelulla kaupunki pyrkii turvaamaan työpaikkojen pysyvyyden ja palvelujen laadun myös taloudellisesti heikkoina aikoina. Kaupunki pyrkii myös etsimään työntekijälleen uuden sopivan työn, mikäli tämä ei terveydellisistä syistä voi jatkaa omassa tehtävässään. Henkilöstöyksikkö (heky), Hallintopalvelukeskus (HALO) ja oman työyksikön yhteyshenkilö auttavat työntekijää uuden sopivan työn etsimisessä.

Suuri työnantaja antaa mahdollisuuksia myös hakeutua kaupungin sisällä uusiin haasteellisiin tehtäviin. Sisäisistä avoimista työpaikoista ilmoitetaan intranetissä.

## OPPISOPIMUS

Tampereen kaupunki kannustaa työntekijöitään kehittämään ammattitaitoaan oppisopimuksella. Oppisopimus on työnantajan ja työntekijän välinen määräaikainen työso-  
pimus, jonka aikana työntekijä hankkii uutta kaupungin töissä tarvittavaa ammattitaitoa. Lisätietoja saat intranetistä.



# HENKILÖSTÖEDUT

## HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JA KOULUTUS

Tampereen kaupunki panostaa henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Oppivan kaupungin periaatteen mukaisesti kaupunki haluaa tarjota henkilöstölleen monipuolista koulutusta. Kaupunki sekä järjestää koulutuksia että kannustaa henkilöstöään omaehtoiseen opiskeluun.

Henkilöstökoulutustarjonnan löydät intranetistä. Toimialueet ja yksiköt tarjoavat lisäksi ammatillista täydennyskoulutusta. Mikäli opinnot liittyvät työtehtävissä tarvittavien tietojen ja taitojen hankkimiseen, on henkilöstökoulutus pääsääntöisesti palkallista.

Lisätietoa saat HALOsta ja intranetistä.





## KANNUSTINRAHA

Kannustinrahan tarkoituksena on kannustaa ja tukea kaupungin henkilöstöä omaehtoiseen opiskeluun. Kannustinrahajärjestelmän piiriin kuuluvat vakinaisessa palveluksessa oleva henkilöstö sekä pitkäaikaisessa määräaikaisessa palvelussuhteessa olevat henkilöt. Kannustinrahaa voi saada joko opiskelusta aiheutuneiden kustannusten korvaamiseksi tai palkkiona suoritetusta tutkinnosta. Korvattavia kustannuksia voivat olla esimerkiksi erilaiset opinto-, lukukausi- ja kurssimaksut sekä materiaalikulut. Tällöin kannustinraha ei ole veronalaista tuloa.

Kannustinrahaa voidaan maksaa perus- tai jatkotutkinnon suorittamisesta tiede- ja ammattikorkeakoulussa tai erikoisammatti- tai ammattitutkinnon suorittamisesta. Tutkinnon suorittamisesta maksettu palkkio on veronalaista tuloa.

Kannustinrahaa voi hakea neljä kertaa vuodessa kaupungin yhteistyöryhmän yleisjaostolta. Lisätietoja saat intranetistä.

## HENKILÖSTÖKASSA

Tampereen kaupungilla on oma henkilöstökassa eli henkilöstön oma pankki (heka). Voit ohjata palkkasi henkilöstökassaan ja tehdä talletuksia sinne. Henkilöstökassa maksaa asiakkailleen kilpailukykyisen koron ja antaa ilmaisen maksupalvelun. Henkilöstökassaan voit tehdä myös määräaikaistalletuksen vuodeksi tai kahdeksi vuodeksi. Lisätietoja saat henkilöstökassan konttorista tai intranetistä.

## HENKILÖSTÖRUOKAILU

Tampereen kaupunki on mahdollistanut henkilöstölleen työnantajan tukeman kohtuuhintaisen ja täysipainoisen aterian eri ruokailupai-

koissa. Henkilöstöruokailumahdollisuuksia on eri oppilaitoksissa, sairaaloissa ja muissa laitoksissa. Lisäksi on erillisiä henkilöstöravintoloita.

Kaupunki tukee henkilöstöruokailua maksamalla osan ruokailukustannuksista. Useissa henkilöstöravintoloissa voit maksaa aterian käteisellä, pankki- tai luottokortilla tai Timecon-avaimella, jolloin ateriat veloitetaan suoraan palkastasi. Tällöin palvelussuhteesi tulee olla pitiuudeltaan vähintään kuuden kuukauden mittainen.

Muista ilmoittaa erikoisruokavaliostasi ruokailupisteeseesi. Useimmissa ruokailupaikoissa voidaan yleisimmät erikoisruokavaliot ottaa huomioon.

Lisätietoja henkilöstöruokailusta saat intranetistä ja henkilöstöravintoloista.





## LIIKUNTA- JA VIRKISTYSTOIMINTA

Työ Tampereen kaupungilla ei ole pelkkää alituisia aherrusta. Kaupungin yhteistyöryhmän liikunta- ja virkistysjaosto tukee erilaisia harrasteryhmiä jakamalla vuosittain toimintatukea. Tukea voidaan myöntää ryhmien, työyhteisöjen ja kerhojen erilaisiin liikunta-, harrastus- ja virkistyshankkeisiin.

Kaupunki on neuvotellut työntekijöilleen alennuksia esimerkiksi liikuntakeskuksiin ja uimahalleihin. Käytä etuja hyväksesi! Lisätietoa saat intranetistä.

## TYÖTERVEYSHUOLTO

Tampereen kaupungin henkilöstö (poikkeuksena osa aluepelastuslaitoksen henkilöstöstä ja Tullinkulman henkilöstö) saa kaikki lakisääteiset työterveyshuollon palvelut Tullinkulman Työterveydestä. Lisäksi henkilöstö saa työnantajan vapaaehtoisesti kustantamat sairaanhoidon palvelut, jotka määritellään palvelusopimuksessa.

Ehkäisevän työterveyshuollon palveluita ovat mm. työpaikkaselvitykset, yhteistyö työpaikkojen kanssa ja erilaiset terveystarkastukset, joita ovat työhönsijoitustarkastus, määräaikaistarkastus tietyissä työtehtävissä ja terveyden seurantatarkastukset eli ns. suunnatut terveystarkastukset. Lisäksi työterveyshuollon sisältöön kuuluvat vajaakuntoisten henkilöiden työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen sekä kuntoutukseen ohjaaminen, työyhteisöjen tukeminen ongelmatilanteissa, päihdetyö, työturvallisuus- ja työterveysneuvontatietojen ja ohjauksen antaminen sekä työkyvyn tukeminen ja edistäminen mm. ohjaamalla työnantajan järjestämille teho- ja avotehoremonttikursseille.

Sairaanhoitona Tullinkulman Työterveys järjestää mm. seuraavia palveluita:

- työterveyshuollon lääkäreiden vastaanottopalvelut

- yleislääkäritasoiset laboratorio- tutkimukset
- työfysioterapeutin konsultaatiot
- työterveyspsykologin konsultaatiot.

Vastaanotot toimivat osoitteessa Ham-mareninkatu 5 B. Voit itse varata ajan työterveyslääkärin vastaanotolle. Työterveyshoitajan vastaanotolle voit tulla joko ajanvarauksella tai ilman ajanvarausta ilmoittautumisen kautta.

Sairanhoidon palveluihin olet oikeutettu sen jälkeen, kun palvelussuhteesi on kesäntynyt yhtäjaksoisesti kuusi kuukautta ja työaikasi on vähintään puolet alalla vallitsevasta täydestä työajasta.

### Tullinkulman työterveyden aukioloajat

ma, ti ja to	8.00–16.00
ke	8.00–17.30
(kesäaikana	8.00–16.00)
pe	8.00–15.00

Jos sairastut äkillisesti, voit hakeutua poliklinikalle ilman ajanvarausta tai varata etukäteen ajan hoitajalle.

Lisätietoja saat intranetistä.



## TEHO- JA AVOTEHOREMONTTI

Teho- ja avotehoremonttikurssit on tarkoitettu kaupungin henkilöstön työkykyä ylläpitävään toimintaan. Ne ovat varhaisen vaiheen kuntoutusta, joilla pyritään ennaltaehkäisemään työkykyä haittaavien oireiden syntyemisestä johtuvaa työ- ja toimintakyvyn alenemista. Ohjelma sisältää kolme erilaista kuntoutusvaihtoehtoa: liikunnallinen, painonhallinnallinen ja työhyvinvointiin liittyvä. Kurssi on jaettu kahteen kuuden kuukauden välein toteutettavaan neljän päivän ja kolmen päivän jaksoon.

Terveystreffit toteutetaan työterveyshuollon toimesta. Kuntoutettavien valinta kursseille perustuu hakijoiden tarpeiden kartoittamiseen ja lähetteen kirjoittamiseen työterveyshuollossa. Kurssit ja terveystreffit ovat osallistujille palkallisia, omavastuuna ovat kotipaikan ja kuntoutuspaikan väliset matkakustannukset. Lisätietoja saat intranetistä.

## SAIRAUSKASSA

Tampereen kaupungilla on oma sairauskassa (saka). Sen jäseniä ovat kaikki kaupungin työntekijät, joiden palvelussuhde kestää yli 6 kuukautta. Sairauskassa perii jäsenmaksua 0,5 % kunkin jäsenen palkkasummasta. Sairauskassa maksaa kaikki sairausvakuutuslain mukaiset etuudet jäsenilleen

(esim. korvausta sairaanhoidon kustannuksista, sairauspäivärahat sekä äitiys-, isyys-, vanhempain- ja erityishoitorahat).

Kassa korvaa lisäksi sääntöjensä mukaisesti lääkärin määräämästä, tarpeellisesta hoidosta johtuvia kustannuksia. Korvausta maksetaan mm. sairaala-, poliklinikka- ja terveyskeskusmaksuista, fysikaalisesta hoidosta, erilaisten sidosten ja tukien kustannuksista sekä vuoden jäsenyyden jälkeen hammashoidon ja silmälasien tai piilolinssien kustannuksista.

Sairauskassan jäsenmaksun perintä ja oikeus etuuksiin alkaa palvelussuhteen alkaessa, kun kyseessä on yli 6 kuukauden mittainen palvelussuhde. Mikäli palvelussuhde on alle 6 kuukauden mittainen ja seuraava palvelussuhde jatkuu välittömästi (keskeytys enintään 3 kalenteripäivää) tarkastellaan palvelussuhdetta yhtenä yli 6 kuukauden mittaisena kokonaisuutena. Tällöin sairauskassan jäsenyys alkaa seuraavan kalenterikuukauden alusta.

Tutustu Tampereen kaupungin sairauskassan sääntöihin. Säännöt saat sairauskassasta (Aleksis Kiven katu 10 E 56) tai intranetistä.

## TYÖSUHDEMATKALIPPU

Työnantaja maksaa osan kodin ja työn väliseen joukkoliikenteeseen tarkoitettua henkilökohtaisesta työsuhdematkalipusta. Tuki on euro-määräisesti kaikille sama riippumatta lipun hankintahinnasta. Työntekijä on oikeutettu työsuhdelippuun sen jälkeen, kun palvelussuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti kolme kuukautta. Yhtäjaksoisuus ei katkea, jos virka- tai työsuhtesuhdeten väliin jäävä aika ei ole kolmea päivää pidempi. Työsuhdelippuetautus koskee henkilöstöä, jonka työaika on vähintään puolet alalla vallitsevasta täydestä työajasta. Lisätietoja löytyy intranetistä.



# YHTEISTOIMINTA

## YHTEISTOIMINTA

Kaupungin ja henkilöstön yhteistoiminnalla on tarkoitus edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja parantaa henkilöstön työelämän laatua. Tähän pyritään luomalla henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun.

Yhteistoiminta mahdollistaa henkilöstön osallistumisen omaa työtään, työnsä toteuttamista ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Yhteistoiminnassa käsitellään mm. henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä ja siirrot tehtävästä toiseen, palvelutoiminnan muutokset, tutkimus- ja kehittämishankkeet, olennaiset laitehankinnat, periaatteet henkilöstön kehittämisestä ja työkykyä ylläpitävästä toiminnasta sekä tasa-arvoasiat. Yhteistoiminta käsittelee myös työnantajan ja työntekijöiden välisiä työsuojelua koskevia asioita.

Kuntasektorin yhteistoimintamenettelyä säätelee vuonna 2007 voimaan tullut laki. Tampereen kaupungilla on lisäksi asiaa koskeva pysyväismääräys. Näiden mukaisesti kaupunkitasolla on yhteistyöryhmä, johon kuuluu kuusi kaupungin johdon edustajaa sekä kuusi sopijajärjestöjen nimeämää jäsentä. Yhteistyöryhmällä on asioiden valmistelua varten viisi jaostoa: yleisjaosto, tiedotusjaosto, työsuojelu- ja työterveysjaosto, pääläluottamusmiesjaosto sekä liikunta- ja virkistysjaosto. Lisäksi tuotantoalueilla ja liikelaitoksissa on omia yhteistyöryhmiä n. 20 kappaletta.



## TYÖSUOJELU

Työsuojelun päämääränä on luoda työolot sellaisiksi, ettei työntekijä joudu alttiiksi tapaturmille eikä työperäisille sairauksille. Tavoitteena on paitsi fyysisesti ja psyykkisesti turvallinen ja terveellinen, myös viihtyisä ja kehittävä työympäristö.

Työsuojelua toteutetaan parantamalla työoloja teknisten, ergonomisten ja työhygienisten keinojen, valistustyön, koulutuksen, neuvonnan sekä opastuksen avulla.

Näiden lisäksi ennakoivan työsuojelutyön tavoitteena on estää etukäteen vaarallisen työympäristön syntyminen. Tällaisia keinoja ovat suunnittelun ja hankintojen yhteydessä työsuojeluorganisaatiolta pyydetty lausunnot.

Työsuojeluvaltuutetut ja joillakin työpaikoilla valitut työsuojeluasiamiehet ovat henkilöstön valitsemaa luottamushenkilöitä.

Lisätietoja saat liikelaitosten ja tuotantoyksiköiden työsuojelupäälliköiltä ja työsuojeluvaltuutetuilta sekä työsuojeluasiamiehiltä.





## TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS

Tampereen kaupunki on laatinut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Tasa-arvolakiin perustuvan tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Tasa-arvotyön pitää olla jatkuvaa ja arviointi tehdään vuosittain. Tasa-arvosuunnitelman toteutumista seuraa ja valvoo kaupungin yhteistyöryhmä.

Kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelman tarkoituksena on henkilöstön ja palveluiden kehittäminen niin, että erilaisuutta hyväksytään ja osataan huomioida entistä paremmin. Yhdenvertaisuussuunnittelu tullaan kytkemään osaksi kaupunkiorganisaation laajempaa kehittämisprosessia ja se sisältää yhtymäkohdia kaupungin tasa-arvosuunnitelmaan ja kotouttamisohjelmaan.

Esimerkkinä yhdenvertaisuuslain soveltamisesta ovat kaupungin tarjoamat tulkkipalvelut, eri kielillä valmistetut esitteet ja muu informaatio, omakieliset palvelut, sähköisen viestinnän kehittäminen ja tiedotus sekä ylipäättään yhdenvertaisuutta edistävät toimet, jotka on mahdollista toteuttaa kohdullisten järjestelyjen avulla.

## ALOITTEET

Mikäli mielessäsi on uusi hyvä idea, josta olisi työyhteisössä hyötyä, tee aloite. Aloitteella tarkoitetaan kaikkia uusia ajatuksia tai uusia käytännöllisiä ratkaisutapoja sisältäviä ehdotuksia, jotka voivat yksinkertaistaa tai muuten edistää töiden järjestelyjä ja työmenetelmiä, parantaa työn, tuotteiden tai ympäristön laatua sekä asiakaspalvelua. Aloite voi koskea myös työn turvallisuuteen, työyhteisön toimivuuteen tai henkilöstön viihtyvyyden parantamiseen liittyviä asioita.

Aloitteet käsitellään pääsääntöisesti toimialueiden yhteistoimintaryhmissä. Aloitteesi voit jättää toimialueesi omalle aloiteasiamiehelle. Hyvistä aloitteista palkitaan!



## KEHITTÄJÄPALKINTO

Kehittäjäpalkinnon avulla kannustetaan henkilöstöä miettimään mil-laisilla työkäytännöillä, menetelmillä ja työtapojen kehittämisen voi-daan löytää uusia keinoja parantaa työn tuloksellisuutta, vaikutta-vuutta sekä työssä jaksamista. Kehittäjäpalkinto on yhteensä 20.000 euroa, joka voidaan jakaa tulleiden ehdotusten välillä harkinnanvarai-sesti. Kehittäjäkilpailu järjestetään vuosittain. Lisätietoja palkinnosta saat intranetistä.

## LUOTTAMUSMIESJÄRJESTELMÄ

Luottamusmiesjärjestelmän avulla valvotaan virka- ja työehtosopi-musten sekä muiden solmittujen sopimusten noudattamista. Lisäksi järjestelmän avulla varmistetaan, että työntekijän ja työnantajan väliset erimielisyydet selvitetään tarkoituksenmukaisesti, nopeasti ja oikeu-denmukaisesti sekä ylläpidetään työrauhaa. Luottamusmiehet toimi-vat tiedonvälittäjinä työnantajan, ammattijärjestöjen ja edustamiensa henkilöiden välillä. Pääluottamusmiehistä useimmat ovat päätoimisia.

Mikäli sinulle syntyy palvelussuhteen ehtoihin liittyviä ongelmia (aihee-na esim. palkkaus, työaika, vuosiloma, lomakorvaus, irtisanominen, sairausloma, perhevapaa ja virka-/työloma) etkä työpaikalla pääse esimiehen kanssa neuvotellen ratkaisuun, käänny työpaikkasi oman järjestösi luottamusmiehen puoleen. Luottamusmies selvittää erimie-lisyydet esimiehesi kanssa. Mikäli näissä neuvotteluissa ei päästä rat-kaisuun, luottamusmies voi siirtää asian pääluottamusmiehen hoidet-tavaksi. Viime kädessä erimielisyydet ratkotaan pääsopijajärjestöjen ja Kunnallisen työmarkkinalaitoksen välisissä neuvotteluissa.

Luottamusmiehen tehtävänä on valvoa jäsenistön etua mm. suunnit-telussa, kehittämisshankkeissa ja organisaatiomuutoksissa. Luotta-musmies neuvottelee myös paikallisia palkka- ja muita sopimuksia.

Luottamusmiehet edustavat seuraavia työntekijäjärjestöjä:

**JYTY Tampere** (Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto)

**JUKO** (Julkisen alan koulutetut)

**JHL** (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto)

**TNJ** (Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö)

**KTN** (Tekniikan ja peruspalvelujen neuvottelujärjestö)

Lisäksi Tehyllä on oma pääluottamusmies.

Pääluottamusmiehet tavoitat Satakunnan toimistosta, Satakunnan-  
katu 22 G.





# LOMAT JA VAPAAT

## VUOSILOMA

Vuosiloma määräytyy täysien lomanmääräytymiskuukausien lukumäärän, henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaisen osan ja palvelussuhteen pituuden mukaan. Lomanmääräytymisvuosi alkaa 1.4. ja päättyy 31.3. Pääsääntöisesti lomaa kuluu viisi päivää viikossa. Oheisista taulukoista voit laskea vuosilomasi pituuden lomanmääräytymisvuoden päättyessä.

Tuntipalkkaisten työehtosopimuksessa on omat säännökset vuosilomasta. Opettajien loman määräytymisestä ja loma-ajoista on myös omat sääntönsä. Loman pituus määräytyy alla olevien taulukoiden A mukaan, paitsi silloin jos kysymyksessä on lomakorvaus tai viranhaltija/työntekijä on työssä lomavuoden lomakautena enintään 5 työpäivää, jolloin loma määräytyy taulukon B mukaan.

Mikäli ennen palvelussuhteen päättymistä sovitaan uudesta työsuhteesta tai päätetään uudesta viranhoidomääräyksestä, työnantaja ja viranhaltija tai työntekijä voivat samalla sopia, että ennen palvelussuhteen päättymistä kertyneet vuosilomaetuudet lomarahaa lukuun ottamatta siirretään annettavaksi seuraavan palvelussuhteen aikana.

Lomakausi on 2.5.–30.9. Osan lomasta voi säästää pidettäväksi seuraavalla lomakaudella tai sen jälkeen säästövapaana.

Vuosiloman ajalta maksetaan varsinainen kuukausipalkka. Lisäksi on sovittu erillisestä lomarahasta. Tämä on palveluajasta riippuen 4–6 prosenttia heinäkuun varsinaisesta kuukausipalkasta jokaiselta lomanmääräytymiskuukaudelta. Tuntipalkkaisilla laskentaperusteena on keskituntiansio. Lomarahaa maksetaan pääsääntöisesti heinäkuussa.

**Yhtäjaksoisesti vähintään 6 kuukautta palvelussuhteessa ja vähintään 15 vuotta henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiseen osaan oikeuttavaa palvelusaikaa 31.3. mennessä.**

Täysiä lomanmääräytymiskuukausia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taulukko A												
Vuosilomapäivät	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	38
.....												
Täysiä lomanmääräytymiskuukausia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taulukko B												
Vuosilomapäivät	3	5	8	10	13	15	18	20	23	25	28	30

**Yhtäjaksoisesti vähintään 1 vuosi kokemuslisään oikeuttavaa palvelusaikaa tai yhtäjaksoisesti vähintään 6 kk palvelussuhteessa ja vähintään 5 vuotta henkilökohtaisen lisän vuosisidonnaiseen osaan oikeuttavaa palvelusaikaa 31.3. mennessä.**

Täysiä lomanmääräytymiskuukausia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taulukko A												
Vuosilomapäivät	3	5	7	9	12	15	18	20	22	24	26	28
.....												
Täysiä lomanmääräytymiskuukausia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taulukko B												
Vuosilomapäivät	3	5	7	9	11	13	15	17	20	21	24	25

### Muut tapaukset

Täysiä lomanmääräytymiskuukausia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taulukko A												
Vuosilomapäivät	2	4	5	7	9	10	13	15	17	19	21	23
.....												
Täysiä lomanmääräytymiskuukausia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taulukko B												
Vuosilomapäivät	2	4	5	7	9	10	12	14	15	17	19	20





## **VUOROTTELUVAPAA**

Vuorotteluvapaa on 90–359 päivän mittainen vapaa, josta työnantaja ja työntekijä erikseen sopivat. Vapaan ehtona on, että vapaalle lähtevän tilalle palkataan työttömänä työntekijänä oleva henkilö. Vuorotteluvapaalle jäänyt saa Kelalta tai työttömyyskassalta korvausta, joka on suuruudeltaan 70–80 % työttömyyspäivärahasta. Tämä tulo on veronalaista. Vuorotteluvapaalle lähtevällä tulee olla takanaan vähintään 10 vuotta työkokemusta ja vähintään 5 vuotta edellisestä vuorotteluvapaasta.

## **OPINTOVAPAA**

Jos päätoiminen palvelussuhde on kestänyt vähintään vuoden ajan, on työntekijällä oikeus opintovapaaseen. Viiden vuoden aikana saman työnantajan palveluksessa työntekijä voi pitää opintovapaata kaksi vuotta. Opintovapaan ajalta ei makseta palkkaa.

## **MUU VIRKAVAPAA TAI TYÖVAPAA**

Palkallista virka- tai työvapaata myönnetään 50- ja 60-vuotispäivää, avioliiton solmimista tai parisuhteen rekisteröintipäivää, lähiomaisen hautajaisia ja asevelvollisuuskutsuntapäivää varten, reservin kertausharjoituksiin ja väestönsuojelukoulutukseen sekä tietyissä tapauksissa ammattiyhdistyskoulutukseen osallistumista varten. Huomioidisvapaita saa 10, 20, 30, 40 vuoden palveluksesta Tampereen kaupungilla.

Työnantaja voi myöntää harkintansa mukaan myös muusta syystä virka- tai työvapaata.





## ÄITIYS-, ISYYS- JA VANHEMPAINVAPAA

Äitiysvapaa myönnetään äitiysraha-ajaksi eli enintään 105 arkipäiväksi. Äitiysvapaa myönnetään aikaisintaan 50 arkipäivää ja viimeistään 30 arkipäivää ennen laskettua synnytysaikaa. Äitiysvapaan 72 ensimmäiseltä arkipäivältä maksetaan täysi palkka, mikäli työntekijä on ollut kaupungin palveluksessa välittömästi ja keskeytymättä ennen äitiysloman alkamista vähintään kaksi kuukautta. Vanhempainvapaa myönnetään äitiysraha-ajan jatkoksi enintään 158 arkipäiväksi.

Isällä on oikeus palkattomaan isyysvapaaseen. Isyysvapaan pituus on enintään 30 päivää (18 + 12). Äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaata on haettava työnantajalta pääsääntöisesti kaksi kuukautta ennen vapaan aiottua alkamista.

## HOITOVAPAA

Vanhempainlomakauden päätyttyä isällä tai äidillä on oikeus saada palkatonta hoitovapaata siihen asti, kunnes lapsi täyttää kolme

vuotta. Hoitovapaata myönnetään enintään kaksi vähintään kuukauden mittaista jaksoa, elleivät työnantaja ja työntekijä muutoin sovi. Osittaista, palkatonta hoitovapaata on oikeus saada siihen saakka, kun perusopetuksessa olevan lapsen toinen lukuvuosi päättyy. Tällöin työaika lyhennetään kuudeksi tunniksi vuorokaudessa tai 30 tunniksi viikossa. Tilapäistä hoitovapaata on mahdollista saada alle 10 vuoden ikäisen tai vammaisen lapsen äkillisen sairastumisen takia. Vapaata on mahdollista saada enintään neljäksi työpäiväksi kerrallaan samaa sairautta kohti. Vapaan kolme ensimmäistä kalenteripäivää ovat palkallisia.

## SAIRAUDEN SATTUESSA

Sairastumisesta tulee ilmoittaa viipymättä esimiehelle. Esimies voi myöntää sairauslomaa enintään kolme päivää, pidemmistä sairauslomista tulee esittää lääkärintodistus.

Sairauslomalta maksetaan varsinainen palkka 60 kalenteripäivältä ja 2/3 varsinaisesta palkasta seuraavilta 120 kalenteripäivältä. Lisäksi voidaan harkinnan perusteella maksaa enintään 2/3 varsinaisesta palkasta enintään 185 kalenteripäivän ajalta. Edellytyksenä sairausajan palkan saamiselle on, että palvelussuhde on kestänyt keskeytymättä vähintään 60 päivää ennen sairauslomaa.

Mikäli palvelussuhde ei ole kestänyt vähintään 60 päivää ennen sairauslomaa, maksetaan sairausajan palkkaa 14 kalenteripäivän ajalta.

Työssä aiheutuneesta työtapaturmasta, sairaudesta tai ammattitaidusta maksetaan kunkin tapaturman johdosta täydet palkkaedut 120 päivältä sekä 2/3 seuraavilta 120 päivältä.

# ELÄKE- JA VAKUUTUSTURVA

## ELÄKKEET

Suurin osa Tampereen kaupungin palveluksessa työskentelevistä kuuluu kunnallisten viranhaltijain ja työntekijöiden eläkelain KuEL:n piiriin. Osa lukioiden ja peruskoulujen opettajista kuuluu valtion eläkejärjestelmään (VEL). Lisäksi eräillä aloilla määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät kuuluvat LEL-järjestelmään.

KuEL:n piiriin kuuluvalla työntekijällä on oikeus saada iän perusteella myönnettävä vanhuuseläke tai varhennettu vanhuuseläke. Ikääntynyt työntekijä voi saada osa-aika-eläkkeen siirtyessään kokoaikatyöstä osa-aikatyöhön.

Eläkelaitos voi lisäksi kustantaa kuntoutusta henkilölle, joka on tullut työkyvyttömäksi ammattiinsa tai vielä työssä olevalle, jota työkyvyn menetys on uhkaamassa. Mikäli työntekijä ennen eläkeikäänsä tulee työkyvyttömäksi sairauden, vamman tai vian vuoksi, hänellä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen tai osatyökyvyttömyyseläkkeeseen.

Jos ikääntyneen työntekijän suorituskkyky on alentunut niin paljon, ettei hänen voida kohtuudella edellyttää selviävän työstään, hän voi saada tietyin edellytyksin yksilöllisen varhaiseläkkeen.





Työttömäksi jääneellä ikääntyneellä työntekijällä on oikeus työttömyyseläkkeeseen.

Jos perheen huoltaja kuolee, voidaan hänen omaisilleen maksaa perhe-eläkettä. Samoin heille voidaan maksaa taloudelliseksi tueksi ryhmähenkivakuutusta vastaava kertakorvaus.

KuEL-eläkkeen määrä riippuu monesta tekijästä. Eläke on ns. ansaintaeläke, jonka määrä riippuu eläkeajasta eli eläkkeeseen oikeuttavan palvelusajan pituudesta, eläkkeen karttumisnopeudesta, eläkepalasta eli ansioista palvelussuhteessa ja mahdollisesta eläkkeiden yhteensovittamisesta eli eläkkeiden tai eläkkeen enimmäismäärän rajoittamisesta. Lisätietoja näistä saat Hallintopalvelukeskus HALOn eläke- ja uudelleensijoituspalvelusta.

## RYHMÄHENKIVAKUUTUS

Ryhmähenkivakuutus antaa taloudellista tukea kaupungin palveluksessa olleen työntekijän kuoltua tämän puolisolle ja alle 18-vuotiaille lapsille tai 18–21-vuotiaille opiskeleville lapsille. Tuki on kertakorvaus, jota haetaan henkivakuutusyhtiö Retrosta. Hakemus täytetään yhdessä HALOn eläke- ja uudelleensijoituspalvelun kanssa.

## TAPATURMAVAKUUTUS

Kaupungin henkilökunta on vakuutettu työajalla tai työmatkalla tapahtuvien tapaturmien varalta. Työtapaturmasta tulee ilmoittaa viipymättä esimiehelle.

## KuEL-eläkkeet ja eläkkeen saamisen edellytykset uusilla työntekijöillä

Eläkelaji	Eläkkeen edellytykset
Vanhuseläke	63–68 vuoden ikä.
Varhennettu vanhuseläke	Oma valinta ja vähintään 62 vuoden ikä.
Osa-aikaeläke	Oma valinta, osa-aikatyöhön siirtyminen ja vähintään 58 vuoden ikä.
Työkyvyttömyyseläke	Työkyvyttömyys.
Osatyökyvyttömyyseläke	Osittainen työkyvyttömyys.
Yksilöllinen varhaiseläke	Työkyvyn heikkeneminen.
Työttömyyseläke	Työttömyys ja vähintään 60 vuoden ikä.
Perhe-eläke	Työntekijän kuolema.

# PALVELUSSUHTEEN PÄÄTTYESSÄ

## IRTISANOMISAIKA

Määräaikainen työ sopimus päättyy automaattisesti määräajan kuluttua, mutta toistaiseksi tehty sopimus edellyttää irtisanomista. Palvelussuhde voidaan irtisanoa molemminpuolisesti, jolloin se päättyy irtisanomisajan kuluttua.

Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen joko työntekijästä johtuvista syistä tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Myös työntekijä voi irtisanoutua. Työntekijän irtisanoutuessa irtisanomisaika vaihtelee kahdesta viikosta kuukauteen. Työnantajan irtisanoessa irtisanomisaika on puolestaan työsuhteen keston mukaan kahdesta viikosta aina kuuteen kuukauteen.

Kun palvelussuhde päättyy, tulee työntekijän palauttaa kaikki työnantajan omaisuus, kuten henkilökortti, avaimet, puhelin ja muut työvälineet.

## LÄHTÖHAASTATTELU

Palvelussuhteen päättyessä poislähtijä täyttää lähtökyselyn, jossa kysytään palvelussuhteen päättymiseen liittyviä syitä. Lähtöhaastattelu tehdään kaikille vakinaisesta sekä yli vuoden mittaisesta määräaikaisesta palvelussuhteesta poislähteille. Lisätietoja saa intranetistä.

## TYÖTODISTUS

Palvelussuhteen päättyessä työntekijä saa pyynnöstä työtodistuksen. Työnantajalle on varattava kohtuullinen aika tämän toimittamiseen. Työtodistukseen kirjataan palvelussuhteen kestoajat ja työtehtävien laatu.

Hallintopalvelukeskus HALO toimittaa työtodistukset tilauksesta. Tilaus tehdään ensisijaisesti sähköisellä lomakkeella. Tilauksen voit tehdä sekä intranetin että internetin kautta. Tilauksen voit tehdä myös puhelimitse.

Tarvittaessa työtodistukseen voidaan merkitä myös palvelussuhteen päättymisen syy sekä arvio työtaidosta, ahkeruudesta ja käytöksestä. Nämä tarkennukset on pyydettävä omasta työyksiköstä.



## *Lisätietoja*

Henkilöstöyksiköstä tai Hallintopalvelukeskus HALOsta.

Tampereen kaupungin intranet löytyy osoitteesta **[www.loora.fi](http://www.loora.fi)**  
ja kaupungin internet-sivut osoitteesta **[www.tampere.fi](http://www.tampere.fi)**.

## Liite 4: Haastattelurunko, sosiaali-ala

Kerrotaan ensin suunnitelmista (Vantaan malli)

### Taustamateriaali

- Sosiaalityöntekijöiden määrä nyt? Mahdolliset muutokset?
- Työllisyystilanne nyt ja tulevaisuudessa (5-10 vuoden päähän)
- Eläköitymistilastot
- Valmistuvien määrä
- Lähtökyselyt ko. alueelta

### 1. Mitä ajatuksia herättää?

- Sitoutuminen moneksi vuodeksi?
- Sopisiko sosiaali-alalle?

### 2. Haasteet rekrytoinneissa?

- Miksi ei saada?
- Tarpeet tulevaisuudessa?

### 3. Mitä oppilaitosyhteistyötä olemassa tällä hetkellä?

- Pakollinen harjoittelu tms.?
- Esittelytilaisuudet?
- Mitä muuta on tehty?

### 4. Opiskelijoiden työllistäminen valmistumisen jälkeen?

### 5. Onko opiskelijoille ollut tarjolla kesätyön lisäksi muita projekteja?

### 6. Ohjaajien saaminen?

### 7. Perehdytysohjelma

- Ajatuksia, ideoita?

### 8. Kiinnostus mukaan lähtemiseen?

- Nyt, myöhemmin?
- Aloittavien määrä? Eri alueiden määrä?

## Liite 5: Avopalvelujen organisaatorakenne

